

Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

TESIS DE GRADO para acceder al Título de:
Licenciada en Economía

**“La economía de una empresa
recuperada en la Ciudad de Mar del
Plata”**

Un estudio de caso de la Cooperativa de Trabajo Nuevo
Amanecer sobre el proceso de recuperación y la evolución
económica desde su formación.

Roveretti, Daniela Natalia

Mar del Plata, Diciembre de 2017



“La economía de una empresa recuperada en la Ciudad de Mar del Plata”

Un estudio de caso de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer sobre el proceso de recuperación y la evolución económica desde su formación.

Autor: Roveretti, Daniela Natalia

Director: Dr. Anchorena, Sergio Oscar

Co-directora: Mg. Labruneé, María Eugenia

Comité evaluador:

Anchorena, Sergio Oscar

Labruneé, María Eugenia

Gentile, Natacha

Barberis Bosch, Francisco

*“Llegar juntos es el principio.
Mantenerse juntos, es el progreso.
Trabajar juntos es el éxito”
(Henry Ford).*

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer,

A mis viejos por el apoyo incondicional y por alentarme siempre a ir por más.

A mis hermanos, Lucila por haberme leído infinidad de veces y haber editado esta tesis con amor y dedicación. A Camila por la compañía y las palabras de aliento. A Mariano por las críticas constructivas, siempre.

A mi compañero de vida Agus, por los años compartidos, el amor, el apoyo y la comprensión.

A mis amigos por escucharme, bancarme en todas y compartir conmigo esta etapa la vida que marcó un antes y un después.

A los trabajadores de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer que me abrieron las puertas y siempre estuvieron dispuestos a ayudarme en todo lo que necesite. Agradecimiento especial a los entrevistados por compartir conmigo parte de su vida cooperativa.

A mis directores, el Pollo y Euge por el tiempo, dedicación y compromiso, y sin dudas por los mensajes de aliento.

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
Objetivos	12
CAPÍTULO 1 - METODOLOGÍA	13
Técnica de recolección de datos	13
Análisis e interpretación de datos	16
CAPÍTULO 2 - MARCO DE REFERENCIA	18
Contexto histórico	18
El neoliberalismo en Argentina	18
La crisis argentina de 2001	20
La Reconstrucción y la inclusión en Argentina. Kirchnerismo	22
Nuevo gobierno. Cambiemos	25
Niveles de desempleo en Mar del Plata	27
Empresas Recuperadas	28
Antecedentes	28
Definiciones, características y procesos	30
Forma jurídica y estructura: cooperativas	33
Empresas recuperadas en Argentina	36
Empresas recuperadas en el Partido de General Pueyrredon	40
El rol del Estado en la recuperación de empresas	42
Ley de Quiebras y Concursos	42
Ley de Expropiación	43
Programas, acuerdos y proyectos	44
CAPÍTULO 3- INDUSTRIA LÁCTEA ARGENTINA	46
Estructura del mercado	46
Diferenciación de producto	46
Liderazgo de costos	47
Economías de escala	48
Cadena de valor de la industria láctea	49
Precio promedio del litro de leche cruda pagado al productor	51
La industria. Producción nacional y consumo interno	52

Productividad laboral en la industria láctea _____	52
CAPÍTULO 4 - ANÁLISIS DE RESULTADOS _____	54
Forma jurídica _____	55
Orígenes, resistir, poner en marcha y consolidar _____	57
Los orígenes _____	57
La resistencia _____	58
La puesta en marcha _____	61
La consolidación _____	62
La marca Bandolero es de la Cooperativa _____	64
Gestión del trabajo _____	65
El proceso productivo en la planta de Mar del Plata _____	69
Vínculo de la cooperativa con las instituciones del Estado _____	77
Proyectos implementados con el apoyo Estado _____	79
Proyecto en etapa de gestación _____	81
La economía y las finanzas de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer _____	83
Contexto macroeconómico _____	83
Estrategias empresariales implementadas _____	85
Fijación de precios de venta de los productos _____	87
Competencia en precios de venta de la cooperativa con La Serenísima y SanCor _____	89
Variación anual de precios de venta en la cooperativa _____	90
Evolución de ventas y costos _____	92
Evolución del retorno anual y la cantidad de Asociados _____	94
Evolución del promedio de litros de leche recibidos y la cantidad de Asociados _____	95
CONCLUSIONES _____	96
BIBLIOGRAFÍA _____	98
Bibliografía consultada _____	102
ANEXOS _____	104
Anexo 1. Guía de entrevistas _____	104
Anexo 2. Cantidad de empresas recuperadas y de trabajadores por rubro _____	107
Anexo 3. Balance lácteo nacional _____	108
Anexo 4. Precio promedio del litro de leche pagado al productor _____	108
Anexo 5. Ranking de las empresas lácteas argentinas en recepción de litros de leche _____	109
Anexo 6. Nota de pedido Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer _____	110

RESUMEN

En Argentina la crisis económica, política y social desatada en el 2001, entre cuyas causas se encuentran las políticas neoliberales implementadas en la década anterior, derivó en el cierre de fábricas y despidos masivos de trabajadores. En este contexto se desarrolló el fenómeno de “empresas recuperadas” que, a pesar de sus diferencias, se hallaron unidas bajo el lema “Ocupar, Resistir y Producir” considerado el eje conductor en la conservación de las fuentes de trabajo e ingreso. Éstas se organizaron en una gestión colectiva y democrática, bajo la forma jurídica de cooperativas. En este marco esta investigación se propone realizar un estudio de caso de la “Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer” cuyas plantas se encuentran en Mar del Plata y Tandil, para ello se describen y analizan el proceso de recuperación y las estrategias empresariales que implementó desde sus orígenes. Se realizaron entrevistas a trabajadores de la empresa y agentes del Estado cuya información fue contrastada con el análisis de los Balances Generales y el Estado de Situación Patrimonial. Como resultado se obtuvo que, a través de diversas prácticas cooperativistas y empresariales y con la participación de las instituciones del Estado, los trabajadores lograron adaptarse a la nueva forma de organización autogestionada y expandirse en el mercado, siendo una empresa referente a nivel local y un símbolo de lucha, trabajo y crecimiento.

Palabras clave

Empresas Recuperadas – Cooperativa de Trabajo – Autogestión – Estrategias empresariales – Ley de Expropiación

ABSTRACT

In Argentina, the economic, political and social crisis unleashed in 2001, among whose causes are the neoliberal policies implemented in the previous decade, led to the closing of factories and mass layoffs of workers. In this context, the phenomenon of "recovered companies" was developed which, despite their differences, were united under the slogan "Occupy, Resist and Produce" considered the conductor axis in the conservation of work and income sources. In this way the factories were organized in a collective and democratic management, under the legal form of cooperatives. In this framework, this research proposes to carry out a case study of the "Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer" whose plants are located in Mar del Plata and Tandil, for this purpose they are described and analyze the recovery process and the business strategies that it has implemented since its origins. For that we proceed to make a set of interviews to the company's workers and State workers the information was checked with the analysis of balances and the patrimonial situation. As a result, it was obtained that through various cooperative and business practices and with the participation of State institutions, workers managed to adapt to the new form of self-managed organization and expand in the market, being a local reference company and a symbol of struggle, work and growth.

Key words

Recovered companies – Cooperatives - Self-management - Business strategies
- Law of Expropriation

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se realizó en el marco de la tesis de grado de Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Buscó describir y analizar el proceso de recuperación de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer cuyas plantas de producción están en Mar del Plata y Tandil, indagando sobre las diversas etapas atravesadas y la situación actual bajo la gestión de los trabajadores. El abordaje es de carácter exploratorio-descriptivo y se presenta con un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo.

A finales de la década del 80 y principios de los 90, el *fenómeno de empresas recuperadas* estuvo presente en algunos países latinoamericanos como Argentina, Uruguay, Venezuela y Brasil. En el caso específico de Argentina, éstas habían aparecido en las décadas del 50 y 80, aunque particularmente el surgimiento se intensificó después de la década del 90.

La modalidad de los *procesos de recuperación* dependió de cada empresa, la organización, el sector de la economía al que pertenecían, la actividad realizada, los causales que llevaron a la recuperación, así como las características de los trabajadores. Del mismo modo influyeron las condiciones económicas, políticas y sociales del país (Ruggeri *et al*, 2009). En consecuencia no hay un único proceso de recuperación, aunque sí todas las trayectorias coinciden en un mismo objetivo, *la conservación de la fuente de trabajo*, cuestión que se explica en el capítulo 2.

En Argentina la década del 90 se caracterizó por una impronta neoliberal, cuyas principales características fueron la convertibilidad que mantenía un tipo de cambio fijo, la apertura económica del mercado, la desregulación de la intervención estatal, la privatización de empresas del Estado (Rapoport, 2007). Estas medidas económicas, en el contexto local de fuerte endeudamiento externo y falta de diversificación productiva, llevaron al país a la crisis de 2001, que dejó como consecuencia la salida del Presidente de la Nación, la devaluación de la moneda (de diciembre de 2001 a marzo de 2002), la falta de financiamiento externo y las altas tasas de desempleo (Rapoport, 2007; Zeballos, 2003).

Por consiguiente, dadas las circunstancias económicas, sociales y políticas del país, algunas empresas quebraron, otras cerraron y hubo despidos de trabajadores. En respuesta, encontraron en la *“recuperación de empresas”* una solución a la situación en la que estaban. Los trabajadores ocuparon las empresas, resistieron ante

los desalojos y pusieron en marcha la producción en pos de conservar las fuentes de trabajo e ingresos (Rebón, 2005; Ruggeri *et al*, 2009; Aguirrezábal, 2013).

Al momento de iniciar el análisis propuesto se consideraron como antecedentes los trabajos de Ruggeri Andrés (2009, 2010), Rebón Julián (2005), Salgado Rodrigo (2010), Aguirrezábal Gerardo (2013), quienes iniciaron investigaciones relacionadas con la temática. Éstas estuvieron dirigidas a estudiar y analizar las causas del surgimiento, los procesos de recuperación, los conflictos jurídicos, económicos y financieros, el rol del Estado, la forma de gestión al interior, la organización del trabajo, las subjetividades de los actores, entre otros.

La unidad de análisis de la presente investigación, es la empresa recuperada Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer cuyas plantas productivas se encuentran en Mar del Plata y Tandil, y su proceso de recuperación inició en el año 2010. Esta investigación contribuirá a comprender la evolución de la empresa teniendo en cuenta los desafíos afrontados y el vínculo con el Estado. Asimismo servirá de referencia para futuras investigaciones académicas y de guía en caso de que algunas empresas deban pasar por este tipo de procesos en contextos y características como la ciudad de Mar del Plata, más allá de la actividad que realicen o del sector al que pertenezcan.

La investigación planteada contribuye, desde un punto de vista teórico, a mejorar el conocimiento de este tipo de empresas y a la importancia que tienen en el desarrollo de la economía local. En este sentido se plantean los siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cómo llegó la empresa a convertirse en una Recuperada?
- ✓ ¿Cómo describen los propios trabajadores el proceso de recuperación en términos individuales y organizacionales?
- ✓ ¿Cómo se dio el proceso de reorganización empresarial de esta empresa en el marco contextual de la ciudad de Mar del Plata y Tandil, a partir de la recuperación? ¿Cómo se organizaba antes de la recuperación y cómo lo hace ahora? ¿Cómo se organizan en cuanto a la toma de decisiones?
- ✓ ¿Cómo es el vínculo con el Estado? ¿Contribuye éste al desarrollo de la empresa?

Las preguntas son varias y la bibliografía específica más importante relacionada al contexto histórico de surgimiento se ha relevado y consultado. Existen numerosos aportes de los campos de la Sociología, la Economía y la Historia, en

cuanto al tema en particular de investigación. Los mayores aportes vienen de la rama de la Sociología. Para responder a las preguntas planteadas se utilizaron investigaciones, informes, tesis de grado y de posgrado, congresos, revistas, libros, artículos periodísticos, videos, documentales y otras fuentes de información.

OBJETIVOS

El objetivo principal de esta investigación es describir y analizar el proceso de recuperación de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer cuyas plantas de producción se sitúan en Mar del Plata y Tandil, indagando sobre las diversas etapas atravesadas y la gestión actual por los trabajadores.

Para cumplir con el objetivo principal de esta investigación será necesario analizar los siguientes objetivos particulares:

- I. Reconstruir el proceso por el cual la empresa El Amanecer se convirtió en la empresa recuperada Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer, destacando las acciones llevadas a cabo por los trabajadores.
- II. Reconstruir, desde la voz de los propios trabajadores, el proceso de recuperación, tanto en relación a su trayectoria individual como organizacional.
- III. Identificar los factores que incidieron en la trayectoria de recuperación, desarrollo y crecimiento, tanto de forma interna como externa.
- IV. Describir los vínculos de la empresa con el Estado y sus instituciones, y su contribución, o no, al desempeño o desarrollo de la empresa.

Este trabajo se organiza en introducción, 4 capítulos, conclusiones, bibliografía y anexos. En esta “Introducción”, se dejaron expuestos los objetivos, la justificación de la investigación y las preguntas de indagación. En el primer capítulo se detallará la metodología utilizada. En el segundo capítulo, se expondrá el contexto histórico por el que surgen las empresas recuperadas y se hará referencia a éstas de acuerdo a las características, la legislación en Argentina y la forma de organización. En el tercero, se caracterizará la estructura de mercado de la Industria Láctea Argentina a la que pertenece la cooperativa. En el cuarto, se expondrán los principales hallazgos de la investigación destacando el proceso de recuperación, la gestión actual, el vínculo con el Estado y las estrategias de crecimiento implementadas. Por último, se plantearán las conclusiones.

CAPÍTULO 1 - METODOLOGÍA

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo: es un análisis exploratorio-descriptivo. Es exploratorio porque busca examinar un fenómeno que, si bien está estudiado a nivel nacional, no ha sido abordado a nivel local. Asimismo, describe el contexto histórico, que dio surgimiento a las empresas recuperadas y pretende indagar sobre características, elementos y particularidades de la recuperación de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer y el desarrollo de la misma.

Los métodos utilizados fueron la obtención de datos secundarios para contextualizar el marco de referencia y el estudio de caso para el particular de la Cooperativa. Este abarca una situación en la que *“están involucradas más de una variable de interés; y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”* (Yin, 1994: 13).

La unidad de análisis es la empresa recuperada Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer. Posee dos plantas de producción y se dedica a la producción, venta, comercialización y distribución de productos lácteos tales como leche, quesos, yogur, postres, crema de leche, dulce de leche, entre otros. En el capítulo de análisis de resultados se describirá la historia, el proceso de recuperación y el desarrollo de la empresa.

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El desarrollo del presente trabajo se basó en diferentes herramientas. Por un lado, la búsqueda, selección y análisis de datos secundarios, mediante una revisión bibliográfica, permitió caracterizar el contexto histórico que dio lugar a las empresas recuperadas, y la estructura de mercado de la industria a la que pertenece la unidad de análisis.

Por otro lado, para la recolección de datos primarios se utilizaron como herramientas metodológicas entrevistas semi-estructuradas realizadas a trabajadores de la cooperativa y a informantes de instituciones del Estado. La selección de esta técnica radica en que *“el entrevistador se asegura que el entrevistado le comunique su punto de vista acerca de determinados aspectos precisos del tema de discusión,*

dejándolo en libertad de abordarlos en el orden que le parezca conveniente” (Giroux y Tremblay, 2004: 165).

Se consideró esta herramienta porque posibilitó que los entrevistados se expresen en profundidad y con libertad sobre los temas propuestos, y a la investigadora una visión más amplia de las percepciones y valoraciones de cada uno de ellos. En este sentido, la estructura de la entrevista funcionó como guía orientadora y fue confeccionada para ahondar en las experiencias, vivencias y visiones de cada entrevistado.

Se realizaron dos guías de entrevistas diferentes una para los informantes clave que se relacionaron con la empresa como agentes del Estado y otra para los trabajadores de la cooperativa. Ésta última fue modificándose debido a que, a medida que se realizaban, iban surgiendo cuestiones que fueron de importancia y que no habían sido contempladas con anterioridad. El cuestionario fue utilizado como conductor pero no fue determinante, ya que con el proceder de cada una se realizaron preguntas relacionadas con el relato a fin de no perder información valiosa del objeto de investigación. En el Anexo 1 se exponen los modelos preparados en función a la bibliografía consultada.

Las entrevistas se realizaron en septiembre y noviembre de 2017. Para la determinación de los entrevistados se utilizó una muestra intencional con el propósito de que la selección sea representativa teniendo en cuenta:

Para los trabajadores de la cooperativa: El cargo que ocupaban antes de la recuperación que permitió describir, desde la voz de los propios trabajadores, el proceso de recuperación, la reorganización empresarial, el vínculo con el Estado y las estrategias de crecimiento. Por otro lado, la antigüedad brindó diferentes visiones frente al desempeño cotidiano de la empresa.

Para los informantes del Estado: La institución a la que pertenecen permitió contemplar los diferentes enfoques del vínculo de las empresas recuperadas con los distintos organismos del Estado, los aportes realizados y el conocimiento sobre las demandas de estas empresas, a nivel local.

En el siguiente cuadro se realiza una breve caracterización de los entrevistados.

Entr.	Organización	Nombre y apellido	Edad	Cargo antes de la recuperación	Cargo actual	Antigüedad
1	Coop. Nuevo Amanecer	Fabio José Pandiani	46	Producción de quesos, envasado al vacío, limpieza, Producción de leche y yogur, Repartidor de mercadería	Presidente	26 años
2	Coop. Nuevo Amanecer	Norma Susana Cerda	62	Administrativa de ventas	Encargada de facturación	32 años
3	Coop. Nuevo Amanecer	Rocío Castro	30	-	Encargada de proveedores - Lic. en nutrición	6 meses
4	Coop. Nuevo Amanecer	Sebastián Diz	31	Repositor, Mantenimiento, Producción de leche, Repartidor de mercadería	Encargado de compras - Consejero	10 años
5	Coop. Nuevo Amanecer	María Belén Mena	41	En la Universidad Nacional de Mar del Plata era la responsable del Programa de Vinculación Socio Productiva	Directora técnica - Ingeniera en Alimentos	5 meses
6	Dirección de Acción Cooperativa y Mutual	Darío Benavidez	51	Secretario administrativo de la Dirección de Acción Cooperativa y Mutual	Secretario administrativo de la Dirección de Acción Cooperativa y Mutual	15 años
7	Dirección General de Comercio e Industria	Matías Figliozzi	31	-	Director General de Comercio e Industria	18 meses

Cuadro 1: Caracterización de los entrevistados.

Fuente: elaboración propia.

Como consecuencia la muestra quedó compuesta por siete personas, de las cuales, cinco pertenecen a la cooperativa. Las entrevistas a estos integrantes fueron realizadas dentro de la fábrica, en lugares estratégicos que permitieron la comodidad del entrevistado. Las realizadas a informantes del Estado fueron en diferentes lugares, una en la Secretaría de Desarrollo Productivo de la Municipalidad de General Pueyrredon y la otra en el Torreón del Monje, por pedido del interrogado.

Otra herramienta metodológica utilizada fue la observación. La misma se realizó en la fábrica y en los locales de venta al público que posee la cooperativa. Las observaciones fueron registradas en “notas de observación” y fotos. Por medio de éstas, se pudo monitorear el comportamiento de los trabajadores durante la jornada laboral, en distintos horarios y días de la semana. Las notas de estas observaciones fueron de utilidad para complementar la información que se obtuvo de las entrevistas semi-estructuradas.

Por último, para cotejar la información brindada y analizar la economía y finanzas de la cooperativa se solicitaron los Balances Generales desde su constitución hasta la actualidad al contador. Como complemento se solicitaron los datos relacionados a los proyectos realizados con el Estado a los trabajadores del área administrativa.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para el análisis cualitativo de los datos obtenidos a través de las entrevistas, se utilizó el programa “Atlas. Ti”, un software para análisis de datos cualitativo, gestión y creación de modelos. Éste permitió, a partir de las respuestas brindadas por los entrevistados, identificar las categorías presentes en el marco teórico y elaborar nuevas categorías surgidas del análisis. De la interrelación entre ambas, se determinaron las dimensiones centrales y se definieron las propuestas del estudio.

Para el análisis cuantitativo se utilizaron herramientas de economía, contabilidad y administración. La interpretación de los Balances Generales se realizó unificando los Estados de Resultados en una sola planilla a fin de comprender la evolución de las ventas netas, el costo de la mercadería vendida y el impacto de los subsidios del Estado en el resultado neto de cada período. Como complemento, se analizaron los anexos de Bienes de Uso y de gastos.

Las dimensiones de análisis se desarrollan en el capítulo 4. En el cuadro 2, se presentan en forma esquematizada.

Dimensiones	Propuestas de estudio
Forma jurídica	Estructura
	Órganos de representación
Proceso de recuperación	Orígenes
	Resistencia
	Puesta en marcha
	Consolidación
Gestión del trabajo en la cooperativa	Asociados
	Organización de la administración
	Proceso productivo
Vínculo con el Estado	Contribuciones y obstáculos
	Proyectos con la cooperativa
Viabilidad económica de la cooperativa	Estrategias empresariales implementadas
	Variaciones de precios de venta
	Evolución de ventas y costos
	Evolución de cantidad de Asociados y Retorno anual

*Cuadro 2: Dimensiones de análisis.**Fuente: Elaboración propia.*

CAPÍTULO 2 - MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se expondrán el contexto histórico que da surgimiento a las empresas recuperadas en Argentina, los antecedentes en investigaciones, las características, los procesos, la forma jurídica y la estructura. Asimismo se describirá el rol de las instituciones del Estado en el desarrollo de estas empresas.

CONTEXTO HISTÓRICO

En este apartado se pretende contextualizar la parte de la historia argentina que dio lugar a la aparición de las empresas recuperadas, partiendo de las causas sobre las que se fundan, las medidas económicas implementadas que las afectaron y la legislación que las regula.

EL NEOLIBERALISMO EN ARGENTINA

A partir de la presidencia de Carlos Saúl Menem en 1989, la economía argentina comenzó la etapa caracterizada como neoliberalismo. Las políticas económicas estaban orientadas por un conjunto de ideas económicas basadas en el consenso de Washington, dirigidas a la liberalización financiera y comercial; la apertura económica; la entrada de inversiones extranjeras y la privatización de empresas estatales; entre otras. Algunas de las principales las medidas implementadas fueron las siguientes.

En 1991 se implementó el *Plan de Convertibilidad*, mediante la Ley de Convertibilidad N° 23.928, que permitió la estabilidad monetaria, a través de un tipo de cambio fijo (\$1=USD1), y con ello prevenir la variación de los precios relativos a causa de la hiperinflación. Asimismo, la Ley exigía una equivalencia entre la base monetaria, las reservas y las divisas del Banco Central. En efecto, el Estado no podía emitir moneda que superara las reservas y las fuentes de financiamiento a las que recurría eran externas, lo que generó un déficit público (Basualdo, 2003; Perotti, 2003; Rapoport, 2007).

En consecuencia, Argentina comenzó a recibir inversiones extranjeras. La forma de financiamiento del déficit público fue *privatización las empresas públicas*, como los servicios de teléfonos, el gas natural, el petróleo, la electricidad, el agua, las aerolíneas, las radios. Estas empresas enfrentaban dificultades económicas y financieras a causa del desvío de fondos hacia el presupuesto nacional que derivaron en una disminución de la capacidad productiva y de inversión, y por lo tanto el precio de venta era inferior a su valor. La *apertura económica* permitió el ingreso al país de productos de origen extranjero, a menor costo que los de

producción nacional, basado en menores niveles de aranceles. En efecto, Argentina tuvo un flujo de entrada y salida de divisas (Perotti, 2003; Rapoport, 2007).

La *flexibilización del mercado de trabajo* permitió a los empresarios disminuir los costos por las indemnizaciones por despidos injustificados, realizar contratos precarios por tiempo determinado y aumentar la productividad (Perotti, 2003; Zeballos, 2003). A fines de 1991 se sancionó la Ley Nacional de Empleo (24.013) que contempló contratos de nuevos empleos de formación de jóvenes con plazo de 6 meses renovables por 24, fundados en la reducción de los aportes patronales de forma parcial o total. De la misma forma, la Ley reducía las indemnizaciones por despidos a un promedio de tres salarios mínimos y permitía la regularización del empleo no registrado (Slavin, Atucha, Di Pascale, 2003).

Palomino (2003) indicó que *“(...) el crecimiento de la desocupación, la precarización laboral y la pobreza, particularmente en la última década afectaron considerablemente tanto a los sectores populares como a las clases medias (...)”* (p: 44). Los niveles de desocupación a nivel nacional crecieron. Entre 1992 y 1993 la tasa de desocupación aumentó de 6,6% al 10,6% de la Población Económicamente Activa (PEA) según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Hacia el año 1994 la tasa llegó al 11,1% y al siguiente año llegó a un récord de 20,2% de la PEA. Tuvo fluctuaciones de 1995 a 1998, llegando este último año a un nuevo récord de 22% de la PEA. Lo expuesto se puede visualizar en el siguiente gráfico.

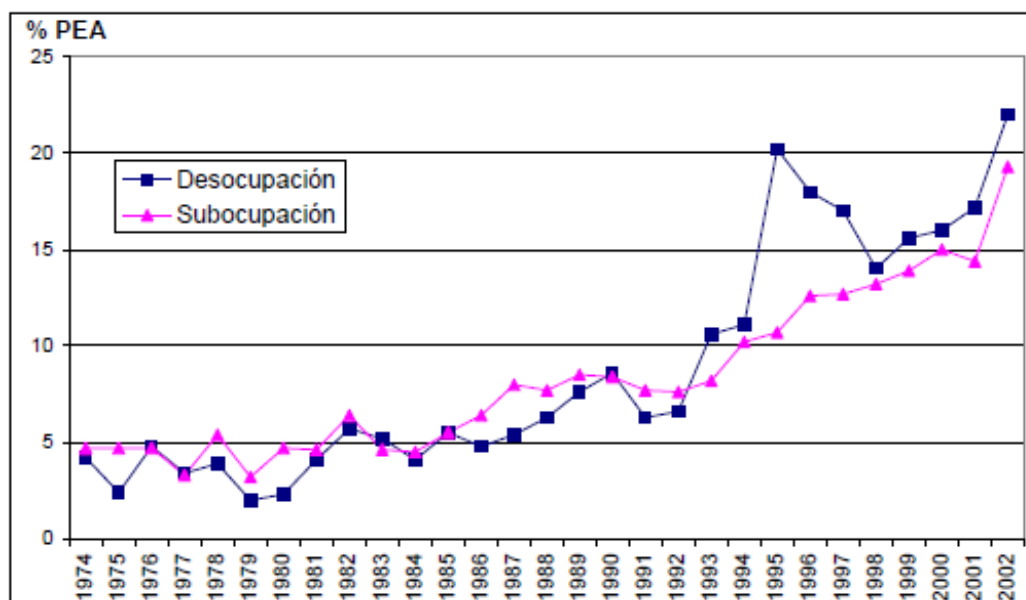


Gráfico 1: Evolución de la desocupación y la subocupación 1974-2002 mayo de cada año.
Fuente: Extraído de Palomino (2003).

LA CRISIS ARGENTINA DE 2001

A partir de la presidencia de Fernando De la Rúa, candidato de la Alianza¹, en 1999 el gobierno aplicó políticas de ajuste de forma tal que *“siguió las recetas ortodoxas del FMI, bajando sueldos y jubilaciones, aumentando impuestos a sectores medios, proclamando el déficit cero pero pagando los intereses de la deuda y realizando un ruinoso megacanje² de títulos públicos que incrementó notablemente el endeudamiento futuro”* (Rapoport, 2007: 11).

Argentina atravesó, hacia el 2001, una de las crisis más grandes de la historia. Rapoport (2007) afirmó que *“(...) cuando el sistema bancario y financiero basado en la convertibilidad, que tenía por fundamento la presunta dolarización de los depósitos bancarios a través de un tipo de cambio artificial no se sostuvo provocando el colapso del sistema bancario (...)”* (p: 11). Como consecuencia *“La respuesta del gobierno fue entonces, en primer lugar ‘el Corralito’ sobre los depósitos, tanto en pesos como en dólares, y luego una devaluación y pesificación de los depósitos en dólares a un tipo de cambio menor al de mercado”* (Anchorena, 2014: 31) lo que ocasionó movimientos piqueteros y cacerolazos en todo el país, una inédita alianza de clases disconformes bajo el lema: “piquete y cacerola, la lucha es una sola”.

La recesión afectó la producción y el empleo. El desempleo llegó al 18,30% en octubre de 2001, y en mayo del siguiente año alcanzó fue el 21,50%. Aumentó el nivel de pobreza al 54%; el de indigencia al 27,70%, mientras que los salarios cayeron un 23,70% en 2002. El peso argentino se devaluó respecto del dólar en un 300% (pasó de \$1=USD1 a \$3=USD1) (Zeballos, 2003). Esto concluyó en el *“fin de la convertibilidad y del tipo de cambio fijo (...)”* (p: 11).

A causa de los cacerolazos ocurridos el 19 y 20 de diciembre del año 2001, los reclamos permanentes de la población, el corralito, el creciente desempleo, la fuga de capitales, el presidente electo De la Rúa renunció. La Asamblea Legislativa designó como presidente a Adolfo Rodríguez Saá, quien asumió el 20 de diciembre de ese año. Unos días después decidió renunciar a causa de un nuevo cacerolazo. El 2 de enero de 2002 asumió Eduardo Duhalde, quien estuvo en el gobierno hasta mayo de 2003.

La población se vio implicada en una sucesión de protestas sociales donde convergieron diferentes sectores. Hubo movimientos de obreros, de trabajadores del Estado y privados, docentes, productores agropecuarios, pequeños y medianos productores, asambleas barriales, trabajadores desempleados, movimientos piqueteros, etc. El pueblo argentino salió a

¹ La Alianza fue una coalición política entre la Unión Cívica Radical y el Frente País Solidario.

² El megacanje fue una forma de canje de bonos correspondientes a la deuda pública para postergar el pago de la deuda de capital e intereses.

la calle gritando “*que se vayan todos*”. Éste fue un slogan de oposición ante el sistema de representación:

“(...) significaba, para algunos, el reclamo del fin de toda representación y de la institución de un sistema de democracia ‘directa’, ‘participativa’ o carente de mediaciones. Para otros, en cambio, el slogan remitía a la demanda de revocatoria de todos los mandatos y de llamado a nuevas elecciones generales que produjeran una renovación total de la ‘clase política’” (Pousadela, 2006: 88).

Con el objeto de sobrellevar la crisis económica y social “*el Poder Ejecutivo sancionó los decretos 108/02, que declaraba la situación de ‘Emergencia alimentaria nacional’, y 165/02, donde declaró la ‘Emergencia ocupacional nacional’ y creó un programa de subsidios para los jefes y jefas de hogar*” (Zeballos, 2003: 10). Mediante el decreto 165/02 y su complementario 565/02 se otorgaron “*(...) subsidios de 150 pesos (unos 50 dólares) a todo jefe y jefa de hogar desempleado, a los desocupados jóvenes y a los mayores de 60 años (...)*” (Zeballos, 2003: 10), es decir, a aquellos que no percibían prestaciones previsionales.

LA RECONSTRUCCIÓN Y LA INCLUSIÓN EN ARGENTINA. KIRCHNERISMO

A partir de mayo de 2003 el presidente fue Néstor Kirchner, del Frente para la Victoria³. Las medidas económicas más importantes se orientaron en la recuperación del empleo y la redistribución de la renta, el aumento de la producción, la demanda de bienes y el consumo nacional. En el ámbito político/social la recuperación del Estado para la toma de decisiones, la interacción con los distintos grupos sociales y sus intereses económicos, y el énfasis en la política de derechos humanos significaron el gran cambio. Las estrategias más importantes fueron destinadas a políticas laborales y sociales que generaron una mayor inclusión social a través mejoras de los ingresos reales y en el consumo.

Con el objeto de proteger las fuentes de trabajo se sancionó la Ley N°25.561/2002 de Emergencia Pública y de Reforma del Régimen Cambiario, que establecía la suspensión de despidos sin causa⁴. Al mismo tiempo estableció un salario mínimo, que progresivamente fue aumentando, desde el 2003, a partir de la negociación colectiva. Asimismo se implementó un régimen de tipo de cambio flexible que generó una variación de los precios relativos con el objeto de recuperar la competitividad de las aquellas actividades intensivas en empleo, fundamentalmente las de la industria de manufacturera (Alonso y Di Costa, 2010; Svamp, 2013; Cachanosky, 2016).

En 2002 se implementó el *Programa de Recuperación Productiva* (REPRO⁵), orientado a otorgar subsidios durante un año a los trabajadores de las empresas que se encontraban en crisis para ayudarlas a afrontar el pago de salarios, con el fin de reactivar la producción y evitar los despidos y el cierre. Este programa consistía en una suma fija de dinero otorgada a los trabajadores hasta un monto equivalente al salario mínimo, vital y móvil, cuya solicitud haya sido aprobada. Asimismo, se efectuaron cambios económicos en los planes de jefes y jefas de hogar para atender las necesidades de los sectores de la población más afectados y mejorar las condiciones de vida.

Durante el gobierno de Néstor Kirchner, el Informe Económico del Segundo Trimestre de 2007, realizado por el Ministerio de Economía y Producción de la Nación Argentina, comunicó que *“el aumento de la producción industrial volvió a acompañarse de un aumento en el número de trabajadores ocupados y las horas trabajadas. Ambos se expandieron 3,9% i.a en el*

³ La coalición Frente para la Victoria agrupaba al Partido Justicialista, el Partido Intransigente, el Frente Grande y el Partido Comunista, y algunas fuerzas políticas pertenecientes al radicalismo y el socialismo.

⁴ En caso de que ocurriese algún despido, la empresa debía pagar doble indemnización al trabajador, cuando la tasa de desempleo fuera superior al 10%.

⁵ A través de este Programa se brinda a los trabajadores de las empresas, cuya solicitud haya sido aprobada, una suma fija mensual remunerativa de hasta un monto equivalente al salario mínimo, vital y móvil por trabajador actualizado a la fecha de otorgamiento, por un plazo de hasta 12 meses, destinada a completar el sueldo de su categoría laboral. El pago lo realiza la ANSES en forma directa. <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/repro>

primer trimestre (...)” (p: 29). Esto implicó un crecimiento de la producción, mayor comercialización y empleo.

A partir de 2007 la presidencia pasó a Cristina Fernández, candidata del Frente para la Victoria (FPV), quien fue reelecta en el 2011. Durante los ocho años de mandato tomó medidas que continuaron los lineamientos del gobierno de Néstor Kirchner e incluyeron la toma del control de ex empresas estatales y AFJP y dejaron un proyecto con identidad política propia.

Algunas de las medidas tomadas por el gobierno fueron, afirmadas por Dabat (2012): el Plan Anticrisis, el Programa “Argentina Trabaja”, la política de desendeudamiento y Modificación de la Ley de Quiebras.

Por medio del Plan Anticrisis se creó el Ministerio de Producción, mediante el cual se aplicaron políticas fiscales de impacto, como moratorias impositivas y disminución de las retenciones al agro. Además se otorgaron créditos para incentivar el consumo y la producción que tenían tasas de interés bajas en relación a otros créditos. También se implementó el Plan de Obras Públicas destinado a la creación de alrededor de 360.000 puestos de trabajo (Dabat, 2012).

Se puso en funcionamiento el Programa “Argentina Trabaja”, destinado a la generación de fuentes laborales en algunos de los barrios más perjudicados del país. Sucintamente, a través de la formación de cooperativas de trabajo se realizaron *“obras de infraestructura básica en municipios, con capacitación, materiales y un salario mínimo actualmente cercano a los 45 dólares”* (Dabat, 2012: 62).

La política de desendeudamiento implementada fue *“(...) la utilización de las reservas internacionales del Banco Central para cancelar pasivos del Tesoro con organismos multilaterales de crédito, en este caso particular con el FMI (...)”* el Poder Ejecutivo tomó *“(...) la decisión de que para compensar al BCRA por las reservas utilizadas, se dispondría una “letra intransferible” a 10 años (...)”,* por el mismo monto (Constant, 2015: 33), *“(...) con una tasa de interés en dólares (aproximadamente del 2%) semejante a la que recibía el Banco Central por sus reservas en los bancos internacionales, cuota que se pagaría cada seis meses (...)”* (Constant, 2015: 7).

La reforma de la Ley de Quiebras modificó *“(...) la participación de los trabajadores en la recuperación de los medios de producción en caso de que se vaya a un proceso concursal (...)”* (Pizzi e Icart, 2014: 43). Esto fue importante para el desarrollo de fábricas/empresas que estaban en situación de quiebra, cerradas o próximas a cerrar. Se realizará una descripción pormenorizada en el apartado del rol del Estado en el desarrollo de empresas recuperadas.

Se implementó el Plan Nacional de Regularización del Trabajo (PNRT), mediante el cual *“se fiscalizaron 900 mil empresas y más de 3 millones de trabajadores”* (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2014: 2). En síntesis, con las medidas implementadas se puso énfasis en la generación y protección del empleo y en mejorar las condiciones de vida de los trabajadores.

NUEVO GOBIERNO. CAMBIEMOS

En las elecciones presidenciales de 2015 el presidente electo fue Mauricio Macri, del partido Cambiemos⁶. Las primeras medidas implementadas estaban orientadas a reducir la intervención estatal y “sincerar la economía”⁷. Algunas de ellas fueron: la eliminación de las retenciones, el levantamiento del cepo cambiario, la quita de subsidios a los servicios de energía eléctrica, el veto de leyes de expropiación, entre otras.

La eliminación de las retenciones comprendió a los productos agropecuarios (trigo, maíz, girasol, carne y productos de economías regionales) y a la industria manufacturera, con el fin proteger el consumo interno e incentivar la producción nacional y las exportaciones. Además, el levantamiento del llamado cepo cambiario⁸ implicó que cualquier individuo podía comprar dólares sin requerir la autorización del AFIP. En efecto, el precio de dólar fue unificado y la adquisición podía realizarse en bancos y casas de cambio. No obstante, esta medida, derivó en una devaluación en la que un dólar pasó de \$10,17 (diciembre de 2015) a \$14,20 (enero de 2016) un aumento del 39%, que afectó el poder adquisitivo de la población, perjudicando principalmente a los sectores más vulnerables (Álvarez, 2016: 13).

La quita de los subsidios a las tarifas de servicios de luz y gas se justificó como una distorsión de los valores reales de la economía y derivó en un aumento de las mismas a partir de febrero de 2016. El gobierno informó que esta quita permitiría un ahorro de 4000 millones de dólares. Asimismo hubo aumentos de otros servicios e impuestos.

Según el Informe de Coyuntura Económica N°9 (2016), de la Universidad de Avellaneda:

- ✓ La inflación se situó entre 38% y 40% (entre diciembre de 2015 y el mismo mes de 2016). Esto afectó directamente sobre los ingresos reales de la población más vulnerable y por consiguiente una disminución en el consumo interno, que “(*... impactó sobre las ventas de los comercios minoristas*)” (p: 5).
- ✓ Hubo despidos de trabajadores, y el desempleo llegó a 9%. En febrero de 2016 “*se registraron casi 66 mil desvinculaciones*”, donde “*los sectores más perjudicados fueron*

⁶ Cambiemos es un partido surgido a partir de un acuerdo entre algunas coaliciones políticas, Propuesta Republicana (PRO), Unión Cívica para la Afiración de una República Igualitaria (CC-ARI) y la Unión Cívica Radical (UCR).

⁷ Sincerar la economía: es decir algo estaba oculto. El sinceramiento consiste en compartir información que anteriormente no se compartía.

⁸ Cepo cambiario: Consistió en una serie de medidas oficiales restrictivas, con el objetivo de paliar el faltante de dólares, evitando en ese momento tener que devaluar, es decir, no usar el mecanismo de precios para ajustar ese exceso de demanda (...) todos los argentinos tuvieron que pedir autorización a la AFIP antes de comprar divisas o moneda extranjera. En la práctica, un gran porcentaje de la población quedó fuera de poder hacerlo, ya que el fisco, sin más, decía que el ciudadano o la empresa presentaban supuestas “inconsistencias”, por lo que les negaba la posibilidad de compra http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8389/silva-cepo-cambiario-la.pdf

construcción, gastronómicos e indumentaria (...)” (p: 36). la mitad de los despidos pertenecieron al sector público a nivel nacional, provincial y municipal.

✓ La quita de subsidios a los servicios generó un aumento generalizado de precios y una caída de la demanda en el mercado interno que afectó, fundamentalmente, a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), generando un cierre masivo de empresas⁹.

Se destaca como medida importante en esta nueva etapa del país, en relación con la temática de este trabajo, el veto de leyes relacionadas con empresas recuperadas. En febrero de 2016 el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires vetó la Ley de Expropiación de los bienes muebles (sillas, mesas, instrumentos de trabajo y utensilios) de una empresa recuperada, el restaurante La Robla. La gobernadora María Eugenia Vidal vetó otras leyes en la provincia de Buenos Aires:

“(...) El más notorio es de la fábrica de acoplados Petinari, recuperada por sus trabajadores como Cooperativa Acoplados del Oeste, cuya expropiación fue votada por unanimidad tanto en el Senado como en Diputados de la provincia de Buenos Aires (...). También fue vetada la expropiación del (...) Hospital de Llavallol, que es un caso especial porque si bien fue un hospital recuperado por los trabajadores, la cooperativa no logró prosperar y se trataba ahora de una recuperación como hospital público impulsada por los vecinos del barrio. Sin embargo, esta ley implicaba la reactivación de la cooperativa, que era la beneficiaria de la expropiación (Programa de la Facultad Abierta, 2016: 27)

⁹ De acuerdo a un informe del Centro de Economía Política Argentina (CEPA) basado en datos del INDEC, durante 2016 cerraron más 4000 empresas. Disponible en: <http://centrocepa.com.ar/confirmaciones/>.

NIVELES DE DESEMPLEO EN MAR DEL PLATA

En este contexto, Mar del Plata históricamente se sitúa en el ranking de las ciudades con mayor desempleo. La tasa de desempleo de la ciudad ha variado en los últimos años. Según el Informe Sociolaboral del Partido de General Pueyrredon¹⁰, realizado en junio de 2011, la desocupación a nivel nacional era el 9,1% de la PEA. *“En el primer trimestre de 2011, la tasa de desempleo para el total del país fue del 7,4% (...), en el ámbito local se ubicó en un 7,8%”* (p: 19). A inicios de 2013, a nivel nacional se registraba una tasa de desempleo del 8%, mientras que en el aglomerado Mar del Plata-Batán se registró una suba, llegando al 9%.

En 2015, la localidad alcanzó un desempleo del 10,3% mientras que a nivel nacional era de 7,1%. Según el Informe Sociolaboral del Partido de General Pueyrredon de junio de 2017:

“(...) la desocupación para la ciudad de Mar del Plata en el primer trimestre de 2017 fue del 10,4%, lo cual representa unas 30.000 personas. Con estos valores, Mar del Plata aparece como la tercera ciudad con mayor tasa de desocupación, precedida por Partidos del Gran Buenos Aires (11,8%) y Gran Catamarca (10,8%) y seguida por Gran Rosario (10,3%) y Gran Córdoba (9,6)” (p: 8)

Bajo este contexto económico, social y político se enmarca el análisis de la empresa recuperada Nuevo Amanecer que sobrevivió desde 2012 como cooperativa de trabajo, atravesando abandono de sus propietarios, en una de las ciudades con mayor nivel de desempleo del país. Esta organización logró generar fuentes de trabajo y situarse como referente social y de trabajo a nivel local.

En el siguiente apartado se definirán y describirán las características de las empresas recuperadas en Argentina, la forma jurídica adoptada y el rol del Estado en el desarrollo de las mismas.

¹⁰ Grupo de estudios del trabajo dirigido por María Estela Linari. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.

EMPRESAS RECUPERADAS

En este apartado se contextualizarán a las “Empresas Recuperadas”, en función al concepto, características, forma de organización y legislación argentina. Las causas del surgimiento son diversas y se deben a cuestiones macroeconómicas, en la mayoría de los casos de recuperación vinculadas directamente con la situación del país durante la década del 90, y microeconómicas que dependieron de las características de cada una de las empresas.

ANTECEDENTES

La aparición de este tipo de empresas, en diferentes contextos y ramas de actividad, motivó diversas investigaciones de autores como Rebón (2005), Salgado (2010) y Aguirrezábal (2013). Éstas se realizaron desde las perspectivas sociológicas y filosóficas.

Para describir los antecedentes, se tomaron como referencia algunos interrogantes: ¿Cuáles son las causas de la recuperación de empresas? ¿Cuáles son los factores políticos, sociales y subjetivos que contribuyen a su aparición? ¿Qué recursos organizativos y capacitación política las diferencia de las otras fábricas en crisis? ¿Cómo sobrevive una empresa recuperada? ¿Cuál es la respuesta del Estado a las empresas recuperadas?

Julián Rebón, en el año 2005, publicó un documento de trabajo, para la Universidad de Buenos Aires (UBA), Facultad de Ciencias Sociales, llamado “Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción”. A través de éste, indagó la forma en que los trabajadores llevaron a cabo el proceso de recuperación, la autogestión como medio de supervivencia y la forma de organización de la producción diferente al de la empresa capitalista. Las empresas que analizó son casos de la Ciudad de Buenos Aires, como: Brukman, Chilavert, Buenos Aires una empresa Nacional, Diógenes Taborda, etc.

Esta investigación fue de utilidad para el presente trabajo por el análisis que realizó sobre la forma en que los trabajadores tomaron la dirección de la producción y se conformaron como empresa autogestionada. A su vez mencionó las restricciones externas e internas atravesadas por estas empresas. Las primeras consistían en problemas de abastecimiento de materia prima e insumos, falta de financiamiento y problemas legales. Las internas comprendían las condiciones de producción, económicas, institucionales de la empresa anterior, la falta de personal calificado para las diferentes áreas, las diferencias entre trabajadores, etc.

Por otro lado, Rodrigo Salgado en el 2010 publicó un documento de trabajo, para la UBA, Facultad de Ciencias Sociales, llamado “Empresas recuperadas por sus trabajadores:

sociogénesis y desarrollo del proceso en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”. En él analizó factores como la reducción de salarios, la quiebra de empresas, la inestabilidad laboral entre 1998 y 2002 de Chilavert Artes Gráficas, Bauen, Brukman, Diógenes Taborda, etc

Este trabajo explicó que el surgimiento de las empresas recuperadas no solo se da en el marco de una crisis general del país o de distintos sectores de la economía, sino que también surgieron inconvenientes de la gestión al interior, el incumplimiento del pago de los salarios, problemas financieros, entre otros.

En el 2013, Gerardo Daniel Aguirrezábal realizó una tesis de Maestría en Economía Social de la Universidad Nacional de Sarmiento, titulado “Las empresas recuperadas en procesos de desarrollo local desde una perspectiva de economía social. El caso de la ciudad de Rosario”. En esta se analizó las etapas del proceso de recuperación mediante el estudio de caso de una empresa recuperada. Asimismo describió la forma de organización de la administración y producción, y el rol del Estado. Esta investigación contribuyó en la presente tesis ya que permitió comparar y describir las etapas del proceso de recuperación de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer con la teoría planteada, y las características de la empresa, la actividad a la que pertenece y los causales de la recuperación.

DEFINICIONES, CARACTERÍSTICAS Y PROCESOS

Existen diferentes definiciones de empresas recuperadas, que tienen en común la acción de los trabajadores en pos de la conservación de las fuentes de trabajo. Como mencionó Ruggeri (2009) *“las ERT¹¹ son más que la preservación del derecho al trabajo y son una forma de evitar los problemas relacionados con el desempleo”* (p: 15). Como consecuencia del abandono por parte de los propietarios, los trabajadores se organizaron, ocuparon y tomaron las fábricas, resistieron frente a los desalojos, pusieron en marcha la producción y se consolidaron como empresas recuperadas.

Ruggeri (2009) consideró que *“Se trata de un término surgido al calor de la lucha y desde los propios trabajadores, que pretendieron con esa denominación resaltar el hecho de la recuperación de una fuente de trabajo perdida de no mediar su lucha”* (p: 4). Por lo que considera que estas empresas son: *“unidades económicas que pasan de una gestión capitalista a la gestión colectiva de los trabajadores, una identidad particular y precisa (...)”* (p: 4). En otras palabras, cada una de estas empresas pasó a tener identidad propia, autonomía y organización empresarial colectiva.

En la visión de Rebón (2006) *“fue la respuesta que tenían los trabajadores en pos de conservar las fuentes de trabajo. La recuperación de empresas (RE) es la conceptualización con la que se ha denominado a un conjunto heterogéneo de procesos, en los cuales empresas en crisis son puestas a producir por sus trabajadores”* (p: 263).

El Programa de la Facultad Abierta (2005) definió a este tipo de empresas como: *“(...) un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el modelo de la empresa capitalista tradicional (inclusive bajo formas cooperativas) cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en funcionamiento bajo formas autogestivas (...)”* (p: 23).

Por su parte, Intxaurtieta (2013) las caracterizó como *“intentos de mantener establecimientos productivos, quebrados y abandonados por los capitalistas con el objetivo de conservar el empleo, una especie de «mecanismo de defensa» del trabajo que nace fruto del miedo a la exclusión, dentro del marco de la hegemonía neoliberal de los 90”* (p: 3).

Las empresas recuperadas fueron un símbolo de lucha de numerosas experiencias ocurridas a trabajadores. Aquellos que habían sido desplazados del mercado de trabajo encontraron, a través de la recuperación de empresas, la forma de conservar la fuente laboral (Ruggeri *et al*, 2009). Para ello se organizaron a través de la gestión obrera con la necesidad de

¹¹ ERT: Empresas recuperadas por los trabajadores

poner en marcha la producción y recuperar los puestos de trabajo (Rebón, 2005; Aguirrezábal, 2013).

Aún no hay una *Teoría de la organización de empresas recuperadas* definida porque cada una de ellas tuvo una historia de recuperación propia, lo que sí mantienen es el lema “*ocupar, resistir y producir*”, utilizado por el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER), definido como:

✓ “*«Ocupar»: Los trabajadores toman una empresa que ha dejado de funcionar por la fuerza en defensa de sus puestos de trabajo. Es importante señalar que son los trabajadores los que ocupan la empresa*”.

✓ “*«Resistir»: Una vez ocupada la empresa, debido a la situación de ilegalidad, los trabajadores y su entorno social, se ven obligados a no abandonar las instalaciones y resistir frente a los intentos de recuperación de la empresa por parte de sus antiguos propietarios o del propio Estado*”.

✓ “*«Producir»: Pasado el tiempo, la fábrica o empresa se vuelve a poner en marcha, de forma autogestionada, produciendo lo mismo que se hacía antes de su cierre*” (Intxaurtieta, 2013, p: 214).

A través de diferentes estudios se distinguieron algunas de las particularidades comunes en cuanto a las etapas de recuperación atravesadas. Aguirrezábal (2013), planteó la división del proceso de recuperación en cuatro etapas: los orígenes, la resistencia, la puesta en marcha y la consolidación.

La primera etapa del proceso de recuperación “*los orígenes*” apareció con la existencia de situaciones problemáticas dentro de la empresa. Éstas se manifestaban en las condiciones de pago a los proveedores (la empresa no cumplía con las formas y tiempos estipulados), en la disminución y el retraso en el pago de los sueldos y en los despidos de trabajadores. Por esto es que “*(...) los trabajadores remarcan que a partir de esta situación se comienza a fortalecer la unidad de los trabajadores pues se caracteriza por los reclamos al empleador y a autoridades gremiales e incluso políticas (...)*” (Aguirrezábal, 2013: 16). En consecuencia comenzaron la ocupación y toma de las fábricas, con el objetivo de la apropiación de los medios de producción (Aguirrezábal, 2013).

La segunda etapa desató “*la resistencia*”. El principal objetivo fue “*(...) mantener en funcionamiento a la empresa, custodiando las máquinas, herramientas y mercaderías a fin de evitar las acciones de vaciamiento (...)*” (Aguirrezábal, 2013: 16). En algunos casos, los trabajadores realizaron acampes en las puertas de las fábricas, sufrieron desalojos por parte de la policía y detenciones. “*En varias ocasiones, se ha retardado el reingreso de los trabajadores a*

las empresas varios meses, en los cuales los trabajadores y sus familias se veían reducidos a condiciones de miseria y tensión extremas (...)” (p: 16). Pasado esto iniciaron los reclamos al Estado y las presentaciones de peticiones judiciales necesarias para determinar la forma jurídica de la empresa (Aguirrezábal, 2013).

Es importante destacar que, de acuerdo con el autor, tanto los sindicatos como la población ha apoyado estos movimientos, en su mayoría: *“(...) el papel que han jugado los sindicatos, se limita a algunos casos en particular, y su presencia no ha sido masiva. Por lo general, es en este momento o incluso en el anterior, cuando los trabajadores deciden la conformación e inscripción de la cooperativa en el INAES”* (Aguirrezábal, 2013: 16).

La tercera etapa fue considerada *“la puesta en marcha”* de la empresa y la organización de la producción”, donde la empresa adopta, *“una nueva forma jurídica que permita la autogestión, normalmente cooperativa y legalizando su situación”* (Intxaurtieta, 2013: 218). En esta etapa se presentaron dificultades como la resolución de la forma jurídica a adoptar, la organización de la producción, la administración, el restablecimiento de los vínculos externos con los proveedores y clientes, así como también con los vecinos y el Estado (Aguirrezábal, 2013).

En último lugar, *“(...) la cuarta de las etapas es la consolidación, en, al menos, dos sentidos: en “el mercado”, y del emprendimiento y el colectivo de trabajadores (...). Abarca la “(...) dimensión del “desarrollo” de las organizaciones socioeconómicas (...)”* (Aguirrezábal, 2013: 17) e implica *“la vuelta a la producción, normalmente con subsidios y ayudas del Estado. También se tejen redes de solidaridad con otras ERT”* (Intxaurtieta, 2013: 218)

De lo expuesto se concluye que las empresas se recuperan por diversas causas y las definiciones señalan las etapas por las que pasa el grupo de trabajadores organizados hasta obtener la propiedad de los medios de producción. La presente investigación hará hincapié en la descripción y análisis del proceso de recuperación de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer.

FORMA JURÍDICA Y ESTRUCTURA: COOPERATIVAS

En 1895 se creó la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) como institución para dar cumplimiento a los principios cooperativos. En Argentina las primeras cooperativas surgieron en el siglo XIX, en respuesta a las condiciones laborales y la crisis económica y social del momento. Como consecuencia, en 1962 se crearon la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO) y la Confederación Cooperativa (COOPERA), con el objeto de estudiar y capacitar en materia de cooperativismo.

La forma jurídica que adoptaron las empresas recuperadas desde su aparición fue “cooperativa”, fue definida por la ACI (1995) como: *“Una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una propiedad conjunta y gestión democrática”* (p: 1).

Los valores son, según la ACI (1995): autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad; y los principios:

- ✓ *Adhesión voluntaria y abierta: (...) a todas las personas que puedan hacer uso de sus servicios y estén dispuestas a aceptar las responsabilidades de los miembros, sin discriminación de género, condición social, racial, política o religiosa.*
- ✓ *Control democrático de los miembros: (...) que participan activamente en la definición de sus políticas y la toma de decisiones (...). Los miembros tienen iguales derechos de voto (un miembro equivale a un voto) (...).*
- ✓ *Participación económica de los miembros: contribuyen equitativamente a la constitución del capital de su cooperativa y lo gestionan democráticamente (...). Los miembros suelen recibir una compensación limitada, cuando la hay, sobre el capital suscrito como condición para asociarse. Los miembros destinan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa, eventualmente mediante la constitución de reservas (...), distribuir beneficios entre los miembros (...) y brindar apoyo a otras actividades aprobadas por los miembros.*
- ✓ *Autonomía e independencia.*
- ✓ *Educación, capacitación e información: Las cooperativas ofrecen educación y capacitación a sus miembros (...) de manera que puedan contribuir de manera efectiva al desarrollo de sus cooperativas.*
- ✓ *Ofrecen información al público en general.*
- ✓ *Cooperación entre cooperativas: sirven a sus miembros con mayor eficacia y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando unidas a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.*

✓ *Interés por la comunidad: trabajan en pro del desarrollo sostenible de sus comunidades aplicando políticas adoptadas por sus miembros (p: 2)*

Estos son lineamientos que hacen al trabajo cooperativo, que implica que una o varias actividades son realizadas en forma grupal, entre dos o más personas, para cumplir con objetivos definidos. Asimismo, forman parte de la organización y serán utilizados en esta tesis para complementar el análisis y descripción de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer.

Las cooperativas presentan una estructura que cuenta con tres órganos de representación elegidos democráticamente por sus asociados. Los mismos serán detallados a continuación.

La Asamblea de Asociados es el órgano deliberativo. Existen dos tipos: la Ordinaria y la Extraordinaria.

“Asamblea Ordinaria: “Se realiza obligatoriamente una vez al año dentro de los cuatro meses siguientes de cerrado el ejercicio económico. En ella se evalúa la gestión del Consejo de Administración mediante la consideración del balance, la memoria, el estado de resultados y los informes del síndico y el auditor externo, y se eligen los consejeros y los síndicos si coincide con el término de su mandato (...)” (Ressel et al, 2013: 41).

“Asamblea Extraordinaria: “Se convoca en cualquier momento del año para tratar temas indicados por la ley, el estatuto, o aquellos que revistan de tal importancia como para ponerse a consideración de todos los asociados en asamblea. Puede resolver sobre cualquier asunto incluido en el orden del día” (Ressel et al., 2013: 41).

El Consejo de Administración es el órgano ejecutivo y está integrado por asociados de la cooperativa. *“El número de consejeros es determinado por el estatuto pero no debe ser inferior a tres (...). La duración en el cargo (...) no puede exceder de los tres años que es el límite que marca la Ley. Durante ese período, los consejeros, pueden ser reelegidos” (Ressel et al., 2013: 48).* Entre las principales funciones se encuentran: dirigir las operaciones del estatuto, organizar y llevar los libros que posea la cooperativa, confeccionar el inventario y el Balance General, el Estado de Resultados, aceptar y rechazar a nuevos asociados. Dentro de los deberes y atribuciones se destacan: administrar la cooperativa, redactar reglamentos internos, nombrar gerentes y demás trabajadores (Ressel et al, 2013).

La Sindicatura es el órgano de fiscalización y control interno de la cooperativa. Puede ser unipersonal o no (depende de lo establecido por los asociados) y se elige en Asamblea de Asociados. Funciona como un enlace entre el Consejo de Administración y los Asociados. Las principales funciones son: controlar el buen funcionamiento del Consejo, garantizar los

derechos de los asociados, examinar los libros y documentos y convocar a Asamblea (excepcionalmente) (Ressel *et al*, 2013: 54).



Imagen 1: Estructura cooperativa.

Fuente: Elaboración propia en base a Ressel et al. (2013).

En síntesis, estos órganos sirven para reconocer y llevar a cabo la gestión de la cooperativa, tener un control de la misma, tomar decisiones en igualdad de condiciones de los miembros y plantear estrategias de crecimiento futuras. En la presente investigación, la estructura contribuye en el reconocimiento y el análisis de la gestión de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer.

La recuperación de empresas generó un nuevo rol el de los trabajadores. Pasaron de ser empleados asalariados a ser propietarios de los medios de producción y tomadores de decisiones en la administración general de la empresa. Esto llevó a la autogestión obrera, que resultó del acuerdo de los trabajadores, y con ello se cambió la forma de organización hacia el interior de la misma (Rebón, 2005).

La organización de una empresa recuperada pasa a ser, en palabras de Guerrieri *et al* (2013): “*asamblearia y allí se forman nuevos liderazgos. Aquí es donde por lo general se igualan las relaciones entre compañeros e incluso se establecen nuevas solidaridades entre trabajadores que bajo patrón no se conocían*” (p: 11). Las relaciones de liderazgo que estaban preestablecidas con anterioridad (en función a los propietarios), tanto las sindicales como las laborales, debieron ser validadas y/o reemplazadas por el resto de los trabajadores una vez recuperadas.

EMPRESAS RECUPERADAS EN ARGENTINA

En este apartado se dejará expuesta la evolución de las empresas recuperadas, la cantidad de trabajadores que abarcan, la distribución geográfica, las ramas de la actividad a la que pertenecen y por último se hará una mención a los casos de la ciudad de Mar del Plata.

El *Programa Facultad Abierta* de la UBA, presentó cinco informes de relevamientos realizados sobre las empresas recuperadas por los trabajadores (ERT) en la Argentina, publicados en 2003¹², 2005¹³, 2010¹⁴, 2014¹⁵ y 2016¹⁶. Para este apartado se utilizarán los datos de los informes que fueron relevados de empresas recuperadas por sus trabajadores en todo el país. Los mismos buscaron *“construir una información lo más completa posible del universo total de las empresas recuperadas en la Argentina a través de una muestra amplia de casos en los que se recolectaron datos a través de una encuesta (...)”* (Programa de la Facultad Abierta, 2013: 4).

En el último informe (2016) se expuso que, *“(...) la base de datos trabajó con información proporcionada por las organizaciones que agrupan a las ERT, proveniente del seguimiento permanente de ERT realizado por el Centro de Documentación de Empresas Recuperadas, fuentes públicas, (...) y, por último, trabajo sobre el terreno del equipo del Programa Facultad Abierta (...)”* (Programa de la Facultad Abierta, 2016: 3).

En el 2013 existían 311 empresas recuperadas en las que trabajaban 13.462 personas. Para el 2016 surgieron 56 nuevas empresas y la cantidad de trabajadores ascendió a 15.948. Como mencionó el último informe *“(...) el ritmo de aparición y consolidación de nuevos casos de recuperación de empresas por trabajadores autogestionados siguió siendo sostenido en los dos años siguientes al último informe (...)”* (p: 4). En el siguiente gráfico muestra la evolución de la cantidad de trabajadores ocupados por empresas recuperadas desde el 2001 hasta el 2016.

¹² Informe del relevamiento entre empresas recuperadas por los trabajadores. <http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/Informe%20Primer%20relevamiento%202003.pdf>

¹³ Las empresas recuperadas en la Argentina Informe del Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta. <http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/Empresas%20Recuperadas%202005.pdf>

¹⁴ Informe del Tercer Relevamiento de Empresas Recuperadas por sus trabajadores. Las empresas recuperadas en la Argentina. 2010. http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/informe_Tercer_Relevamiento_2010.pdf

¹⁵ Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. 2014 Las empresas recuperadas en el período 2010-2013. http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe_IV_relevamiento_2014.pdf

¹⁶ Informe. Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016. <http://www.recuperadasdoc.com.ar/informe-mayo-2016.pdf>

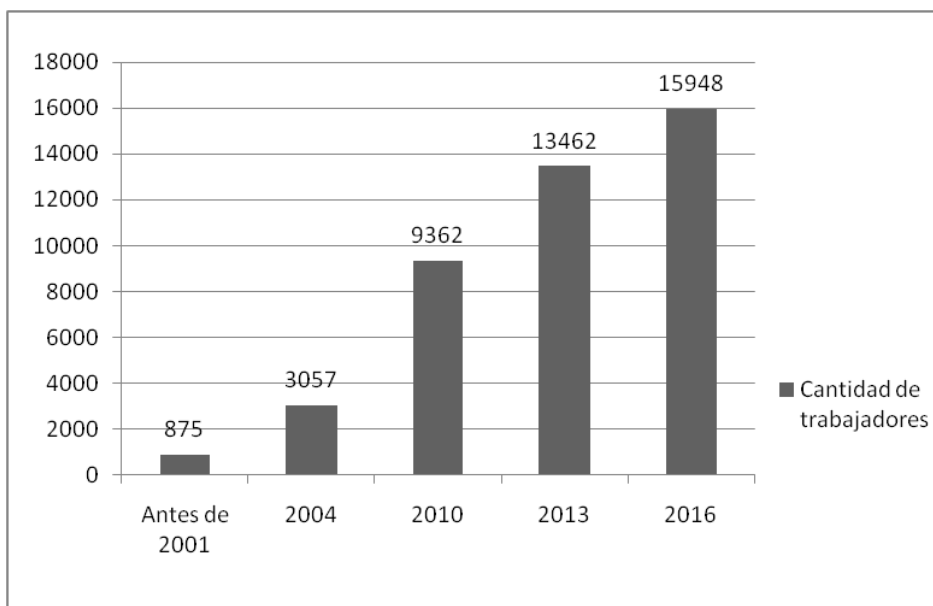


Gráfico 2: Evolución de la cantidad de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de informes del Programa de la Facultad Abierta publicados en 2003, 2005, 2010, 2014 y 2016.

Hubo una tendencia al crecimiento de casos de empresas recuperadas así como de los trabajadores ocupados. Según el último Informe del Programa de la Facultad Abierta se distinguieron cuatro etapas de surgimiento de empresas recuperadas:

“Los primeros casos (...), se dan ya en el contexto neoliberal, durante los años 90. Un segundo momento, que es el de expansión, consolidación y visibilización del fenómeno, se da en la crisis de 2001 (entre los años 2000 y 2003). Podemos caracterizar una tercera etapa durante la consolidación de la recuperación económica (...) entre los años 2004 y 2008. Y una cuarta etapa registra (...) un sostenido y constante crecimiento de las recuperaciones (...)” (p: 10).

La evolución mencionada se expone en el siguiente gráfico.

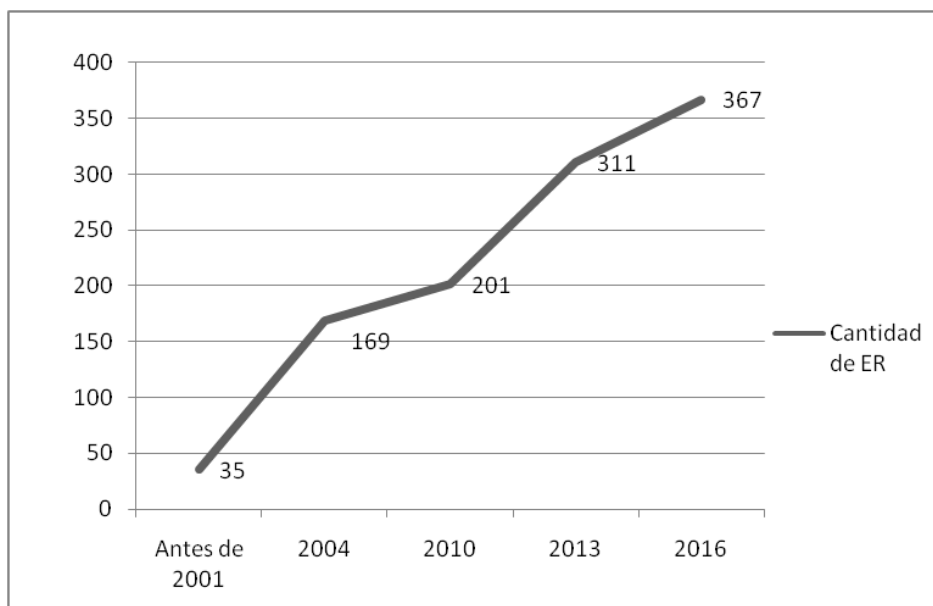


Gráfico 3: Evolución de la cantidad de empresas recuperadas (2001-2016).

Fuente: Elaboración propia en base a datos de informes del Programa de la Facultad Abierta publicados en 2003, 2005, 2010, 2014 y 2016.

Por otro lado, la distribución de empresas recuperadas en el país se dio de la siguiente forma: las regiones con mayor cantidad fueron el AMBA y la Pampeana con un total de 299 casos, el 80,47% del total, que ocupaba 12.609 trabajadores. El Noreste poseía 28 empresas, que representaban el 7,63% del total con 1.190 trabajadores. Le seguía la Patagonia con 23 casos, el 6,27% del total y 1.678 trabajadores, mientras que en Cuyo se detectaron 15 casos con 391 trabajadores y, por último, el Noroeste 2 casos que tenían 80 trabajadores. Lo mencionado se refleja en el siguiente cuadro.

Región	Q empresas	% por provincia	Q Trabajadores	% del total de trabajadores
AMBA	189	51,50%	7781	48,79%
Cuyo	15	4,09%	391	2,45%
NEA	28	7,63%	1190	7,46%
NOA	2	0,54%	80	0,50%
Pampeana	110	29,97%	4828	30,27%
Patagonia	23	6,27%	1678	10,52%
	367	100,00%	15948	100,00%

Cuadro 3: Distribución ERT y cantidad de trabajadores por gran región (2016).

Fuente: Elaboración propia en base a datos de informes del Programa de la Facultad Abierta (2003, 2005, 2010, 2014 y 2016)

El rubro metalúrgico es el que más empresas posee con un total de 72 y con 3.196 trabajadores y representa el 20% del total de la muestra. En cantidad de empresas le sigue el rubro Alimentación, con 50 empresas que contaban con 1.445 trabajadores. El tercero es el de

gráficas con un total de 38, abarcando 1519 trabajadores, un 10% del total. El rubro de la Industria de la Carne posee más de 2000 trabajadores, los cuales representan más del 13% del total. Este análisis se realizó a partir de la unificación de dos cuadros del último informe de empresas recuperadas del 2016, que se encuentra en Anexo 2.

EMPRESAS RECUPERADAS EN EL PARTIDO DE GENERAL PUEYRREDON

El Partido de General Pueyrredon cuenta hoy con cinco empresas recuperadas: Hotel City, Sadowa, Arhehepez, El Repulgue y Nuevo Amanecer. Las mismas presentan diversas características, tienen influencia en la producción local e impacto en el abastecimiento regional de diversos productos.

Cooperativa de Trabajo City Hotel	La empresa propietaria anterior era León Desbots S.A. cerró en Septiembre de 2004. Como consecuencia los trabajadores constituyeron una cooperativa de trabajo en julio de 2005, generando 20 puestos de trabajo.
Cooperativa de Trabajo Frigorífico Recuperar Limitada	La empresa controlante era Sadowa S.A., que quebró en Julio de 2010, con 330 trabajadores. Se constituyó como cooperativa de trabajo en Septiembre de 2011. Después de la recuperación del frigorífico se conservaron 70 fuentes de trabajo. La empresa se dedica a la faena para consumo local, a la venta directa y a la exportación de carne.
Nuevo Arhehepez	La empresa antes de la recuperación era Arhehepez S.A. En mayo de 2014 inició el proceso de recuperación. Se constituyó como cooperativa de trabajo en Agosto de 2016. La empresa está especializada en pescados y mariscos, así como también en el procesamiento de verdura congelada, la venta de hielo, el alquiler de las cámaras para almacenar productos, entre otros. Cuenta con 51 trabajadores.
El Repulgue	Es una empresa dedicada a la fabricación y venta de empanadas, fue tomada por los trabajadores por abandono de sus dueños. Actualmente cumplen horas de trabajo en la Cooperativa Nuevo Amanecer con el fin de aprender a autogestionar la empresa. Las horas se compensan en bienes.
Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer	La empresa controlante anterior era El Amanecer S.A. En mayo de 2012 se inició el proceso de recuperación y en noviembre 70 trabajadores formaron una cooperativa, que actualmente posee dos plantas de producción, Mar del Plata y Tandil. Se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos.

*Cuadro 4: Empresas recuperadas en el Partido de General Pueyrredon.
Fuente: Elaboración propia.*

Esta tesis, como fue señalado anteriormente, se centrará en esta última empresa. En el capítulo 4 se describen y analizan el proceso de recuperación, la forma jurídica, la organización cooperativa, el proceso productivo, el vínculo con el Estado y la economía de la empresa desde la constitución como cooperativa.

EL ROL DEL ESTADO EN LA RECUPERACIÓN DE EMPRESAS

El papel que desempeñó el Estado nacional, provincial y municipal en relación con las empresas recuperadas fue variando y transformándose conforme a las necesidades. En los 90, tal como mencionó Aguirrezábal (2013), el Estado *“no se propuso impedir el proceso de desindustrialización y de cierre de fábricas y empresas radicadas en el país, con la consecuente destrucción del parque industrial y de las fuentes de trabajo”* (p: 62). Por el contrario, tomó medidas basadas en el Consenso de Washington, que no protegían la industria nacional ni las fuentes de trabajo.

Con el surgimiento de las empresas recuperadas y las demandas que planteaba la autogestión de los trabajadores, el Estado, a nivel nacional, provincial y municipal, comenzó, después de la caída del régimen de convertibilidad, a participar activamente de la evolución de las mismas. Desde la presidencia de Néstor Kirchner (2003-2007) y posteriormente con la de Cristina Fernández (2007-2015), *“(…) existe un mayor apoyo a las empresas pequeñas y medianas en general, y a las empresas recuperadas en particular, con el objetivo de generar y proteger las fuentes de trabajo.”* (Aguirrezábal, 2013: 63).

Durante los gobiernos kirchneristas se implementaron y modificaron leyes (la Ley de Quiebras y la Ley de Expropiación), se aplicaron distintos programas de desarrollo de las empresas, se otorgaron financiamiento y subsidios. Estas medidas estuvieron orientadas a favorecer la continuidad de la producción y conservar las fuentes de trabajo (Aguirrezábal, 2013: 63).

En los siguientes apartados se mencionan los cambios legislativos principales relacionados a la Ley de Quiebras, la Ley de Expropiación y los Programas y Acuerdos del Estado con las empresas recuperadas.

LEY DE QUIEBRAS Y CONCURSOS

En 1995 se sancionó la Ley de Quiebras y Concursos, 24.522, que estableció, que *“, el estado de cesación de pagos de una persona jurídica, cualquiera sea su causa y la naturaleza de las obligaciones afectadas, es presupuesto para la apertura de los concursos preventivos”* (Briner y Cusmano, 2003: 26). En el año 2011 se realizó una modificación mediante la Ley 26.684 que dio prioridad a:

“(…) la posición de los trabajadores para que adquieran la empresa en quiebra con sus créditos laborales. Además, suspende las ejecuciones hipotecarias (lo que facilita que los trabajadores se organicen para la gestión) y garantiza el acceso a la información de los

trabajadores en todo el proceso, aún en el concurso preventivo, lo que permite la conformación de comités de control” (Pizzi e Icart, 2014: 43).

Uno de los artículos modificados fue el 11: *“Acompañar nómina de empleados (...). Deberá acompañarse también declaración sobre la existencia de deuda laboral y de deuda con los organismos de la seguridad social certificada por contador público”*. Esto implicaba que una vez declarada la quiebra, el dueño no tiene autoridad en *“la propiedad y administración de todos los bienes y activos de la empresa”* (Briner y Cusmano, 2003: 27), sino que el grupo que gestiona son los trabajadores.

Se incorporó el artículo 48 bis, por medio del cual *“(…) el juez ordenará al síndico que practique liquidación de todos los créditos que corresponderían a los trabajadores inscriptos por las indemnizaciones previstas (...)”*. De esta forma se disuelven los contratos de trabajo y los créditos laborales pasan a ser de la cooperativa, que *“(…) asumirá todas las obligaciones que surjan de las conformidades presentadas. El Banco de la Nación Argentina y la Administración Federal de Ingresos Públicos (...), deberán otorgar (...) las facilidades de refinanciación de deudas en las condiciones más favorables vigentes en sus respectivas carteras”* (Ley 26.684, 2011: 5).

Por otro lado, se reformó el Artículo 190 de la Ley 26.684, que permitía la continuidad de la empresa en manos de *“los trabajadores en relación de dependencia que representen las dos terceras partes del personal en actividad (...) quienes deberán actuar en el período de continuidad bajo la forma de una cooperativa de trabajo (...)”* (Ley 26.684, 2011: 6)

Se incorporaron otros artículos, como el 191 bis en el que se obliga al Estado a brindar asistencia técnica y formación para que los trabajadores continúen con el negocio. Esta modificación permitió que las empresas continuaran en funcionamiento a cargo de los trabajadores. Para eso debían hacer un pedido oficial y constituirse como cooperativa de trabajo, para llevar a cabo la explotación. Por otro lado, esta modificación les quitó la posibilidad a los trabajadores de generar cualquier reclamo indemnizatorio, siempre y cuando la empresa continuase trabajando bajo su cargo (Briner y Cusmano, 2003).

LEY DE EXPROPIACIÓN

La Ley de Expropiación, 21.499, fue utilizada en algunas ocasiones por aquellas empresas tomadas por los trabajadores que necesitaban las fábricas para continuar con la producción. Es decir que buscaban que las unidades productivas pasen a ser utilidad pública y sujeto de expropiación (Briner y Cusmano, 2003).

Como consecuencia se realizó una modificación que permitió *“(…) a través de la declaración de utilidad pública, la garantía de un mayor resguardo de la actividad productiva y*

de las fuentes de trabajo a más largo plazo” (Fernández *et al.*, 2004: 18), por lo que contempló la continuidad de la producción en manos de los trabajadores, una vez iniciada la recuperación de la empresa, y por consiguiente quedaron con amparo legal para poder llevar a cabo la producción.

En palabras de Fernández *et al.* (2004): *“(…) una vez declarada de utilidad pública y su expropiación, el expropiante procede al pago de una indemnización al propietario. En caso de que se declare la utilidad pública sujeta a ocupación temporaria, se fija un tiempo de ocupación durante el cual el ocupante paga al propietario un canon”* (p: 19). Generalmente, como explica el autor, los predios (edificios, maquinarias e instalaciones) fueron expropiados por el Estado y entregados a los trabajadores, constituidos como cooperativas para su explotación durante un plazo de tiempo estipulado. Una vez que finaliza el plazo, el expropiante se queda con la propiedad.

PROGRAMAS, ACUERDOS Y PROYECTOS

Además de las leyes, hubo acuerdos y programas implementados por instituciones del Estado para apoyar a las empresas en crisis, como: el Programa Trabajo Autogestionado, el acuerdo entre el Estado y el (MNER) para formar una comisión y el Programa Nacional Web Gratis para Cooperativas de Trabajo.

El Programa Trabajo Autogestionado, se impulsó por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, destinado a *unidades productivas autogestionadas* por sus trabajadores. Éste otorgaba ayudas económicas y apoyo técnico para mejorar la capacidad productiva y la competitividad de la empresa. Por otro lado brindaba capacitación en gestión administrativa y asistencia para la higiene y la seguridad en el trabajo. En el 2003 el Ministro Carlos Tomada firmó un acuerdo a partir del cual se formó una comisión entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y MNER. Tenía el fin de estudiar las necesidades de las empresas recuperadas y proponer medidas apropiadas.

En 2008 se lanzó el Programa Nacional Web Gratis para Cooperativas de Trabajo, por medio del cual se desarrollaron páginas web para empresas recuperadas y cuya forma jurídica sea cooperativas de trabajo. El programa incluía el desarrollo, diseño, puesta en línea, obtención del dominio “.com.ar” y el seguimiento de páginas web de las empresas. También ofrecía capacitación a los trabajadores de las empresas para administrar las páginas web.

A continuación se mencionan algunas de las universidades nacionales que han aportado en el desarrollo, constitución y seguimiento de empresas y fábricas recuperadas así como de cooperativas.

La Universidad Nacional de Mar del Plata, a través de diversos programas de formación, capacitación, asesoramiento y gestión, contribuyó al desarrollo de empresas recuperadas, cooperativas y PYMES en el Partido de General Pueyrredon. Generó el Programa de Vinculación Socio Productiva, brindó capacitaciones en relación al cooperativismo, Economía Social y Solidaria e ingeniería industrial. Además insertó, a través de las Prácticas Comunitarias a estudiantes para realizar análisis de casos, propuestas de trabajo y mejoras económicas, sociales y productivas.

La Universidad Nacional de Cuyo, desde el Área de Vinculación, generó relaciones con distintas cooperativas, empresas recuperadas y micro emprendedores. Estableció encuentros con el fin de dar a conocer los requisitos necesarios para las líneas de financiamiento de la Nación. Asimismo, realizó el Programa Economía Alternativa mediante el cual generó espacios de formación y propuestas de coordinación, fomentando la participación de los alumnos y docentes de la institución.

La Universidad Nacional de La Plata realizó un programa de asistencia de autogestión obrera y fábricas recuperadas, en el que se involucraron voluntarios que generaron talleres de formación y capacitación. Como consecuencia, se creó la “Cátedra Libre de Fábricas Recuperadas de la UNLP” para vincular al Estado con las cooperativas y las empresas y fábricas recuperadas.

En esta tesis, en el capítulo 4 se abordará la Ley de Expropiación, los programas y proyectos de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer con el Estado, así como también el vínculo que actualmente existe.

CAPÍTULO 3- INDUSTRIA LÁCTEA ARGENTINA

Con el fin de comprender de forma más acabada la gestión productiva y laboral de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer, en este capítulo se caracterizará la industria láctea argentina, tomando como referencia la estructura de mercado, las barreras de entrada, las estrategias competitivas, la cadena de valor, los niveles de producción y consumo y la productividad del trabajador. Para ello, se utilizaron datos de la Subsecretaría de Lechería del Ministerio de Agroindustria de la Nación (MINAGRI), del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

ESTRUCTURA DEL MERCADO

La estructura de mercado lácteo es considerada un oligopolio, está dominado por pocas empresas cuyas decisiones inciden e impactan en el comportamiento de las otras y de los consumidores, por lo tanto hay una interdependencia entre las empresas. Como consecuencia, es normal que en esta estructura exista guerra de precios con el fin de descartar la competencia y abarcar una cuota del mercado más amplia, o que se generen pactos entre empresas de forma que se definan las cuotas del mercado, la zona geográfica, los clientes, etc.

Asimismo los oferentes brindan productos que pueden o no estar diferenciados, por lo que son *homogéneos o heterogéneos* (con algunas características que los diferencian). El equilibrio en este mercado implica que cada empresa quiere obtener el mejor resultado posible en relación con lo que hacen sus competidoras.

Las barreras de entrada a este mercado pueden ser naturales, como las economías de escala que crean un oligopolio natural, o barreras legales como la adquisición de patentes y los permisos de propiedad intelectual son los que llevan a un oligopolio legal. Para poder permanecer en un mercado oligopólico las empresas utilizan diferentes estrategias como la diferenciación de producto y el liderazgo de costo, entre otras.

DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO

La diferenciación de producto consiste en que una empresa realiza una selección de *“uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes”* (Porter, 1980: 32) y se dedica a satisfacer esas necesidades, como recompensa obtiene un precio superior. La diferenciación puede basarse el diseño del producto, en la imagen de la marca, en el avance tecnológico, en el servicio de post-venta, en la distribución de productos o servicios, etc.

La marca es el nombre bajo el cual se comercializan los productos o servicios. Una empresa debe crear una imagen de marca tal que haga que el consumidor considere que el producto o servicio es mejor o distinto a otros y por lo tanto decida adquirirlo. Esto le permite obtener una ventaja respecto de sus competidores y así lograr la lealtad de los clientes. Un caso similar es el diseño del packaging de un producto, ya que es la presentación, contiene el producto e informa sus características. Asimismo, los servicios de post-venta y la distribución de productos o servicios son dos estrategias de diferenciación que se encuentran asociadas aspectos como facilidades, tiempos de entrega, cobertura, entre otros, que hacen que la empresa brinde un servicio diferenciado.

LIDERAZGO DE COSTOS

El liderazgo de costos implica que una empresa *“(...) se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial (...)”* (Porter, 1980: 30). La disminución de los costos puede darse por: eficiencia y especialización en el trabajo, incorporación de nuevos procesos productivos, cambios tecnológicos que permitan aumentar la producción en menor tiempo, localización de la empresa, obtención de materia prima a bajo costo, patentes y conocimientos técnicos superiores (know-how). Como consecuencia, *los productores de costo bajo venden clásicamente un estándar, o un producto sin adornos y colocan un énfasis (...) en las ventajas de costo absoluto de todas las fuentes”* (Porter, 1980: 30).

El acceso preferencial a materias primas y la localización de la empresa implican un ahorro en los costos de transporte, en los contratos de servicios y en el mantenimiento, etc. Por otro lado, los cambios tecnológicos y la incorporación de nuevos procesos productivos permiten mejorar la productividad y aumentar los niveles de producción. Esto hace que la empresa pueda protegerse de las acciones de otras y competir con productos sustitutivos, disminuyendo el precio, establecer barreras de entrada a nuevas competidoras y perseguir economías de escala, etc.

El costo total de producción se define como todos los gastos o pagos realizados por la empresa para efectuar la producción. Pueden ser variables y costos fijos. Los primeros son aquellos que varían en función a las unidades producidas, contemplan la materia prima, mano de obra directa, envases, servicios, insumos, mantenimiento, laboratorio. Los costos fijos son aquellos que no se modifican con la variación de la producción, contempla la depreciación, impuestos, seguros, financiación, legales, mano de obra indirecta, administración y dirección, ventas y distribución.

ECONOMÍAS DE ESCALA

Las economías de escala son ventajas que obtienen las empresas mediante la expansión de planta. En el largo plazo permiten la disminución del costo unitario a medida que aumenta el tamaño de planta. Estas economías se pueden explicar por medio de los rendimientos de escala, que se obtienen cuando la tasa a la que varían los factores hace variar la producción proporcionalmente. Se conocen tres tipos rendimientos crecientes, constantes y decrecientes a escala.

Rendimientos crecientes a escala: se obtienen cuando al incrementar la proporción de un factor productivo, la variación de la proporción en la cantidad producida es mayor. Esto se encuentra relacionado con la reducción del costo medio de largo plazo y por consiguiente de los costos unitarios. *“La presencia de rendimientos crecientes de escala podría deberse a que el aumento de la escala de operaciones permite a los directivos y a los trabajadores especializarse en sus tareas y utilizar fábricas y equipos mayores y más complejos”* (Pindyck y Robinfeld, 2009: 240).

Rendimientos constantes a escala: se obtienen cuando al variar la proporción de un factor productivo, la cantidad producida varía en la misma proporción. Como consecuencia los costos no varían, *“(…) la escala de operaciones de la empresa no afecta a la productividad de sus factores (...)”* (Pindyck y Robinfeld, 2009: 240)

Rendimientos decrecientes a escala: se obtienen cuando al incrementar la proporción de un factor productivo, la variación de la proporción en la cantidad producida es menor. Esto implica que el costo medio de largo plazo aumenta y como consecuencia el costo unitario.

En síntesis, lo mencionado será de utilidad para analizar las estrategias utilizadas por la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer, y determinar cuáles fueron las que le permitieron desarrollarse en la industria láctea y ser competitiva.

CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA LÁCTEA

La producción láctea se divide en tres etapas¹⁷: producción primaria, producción industrial y distribución y comercialización. A continuación se presentará una imagen del circuito de la Cadena de Valor, extraída del Informe del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2016):

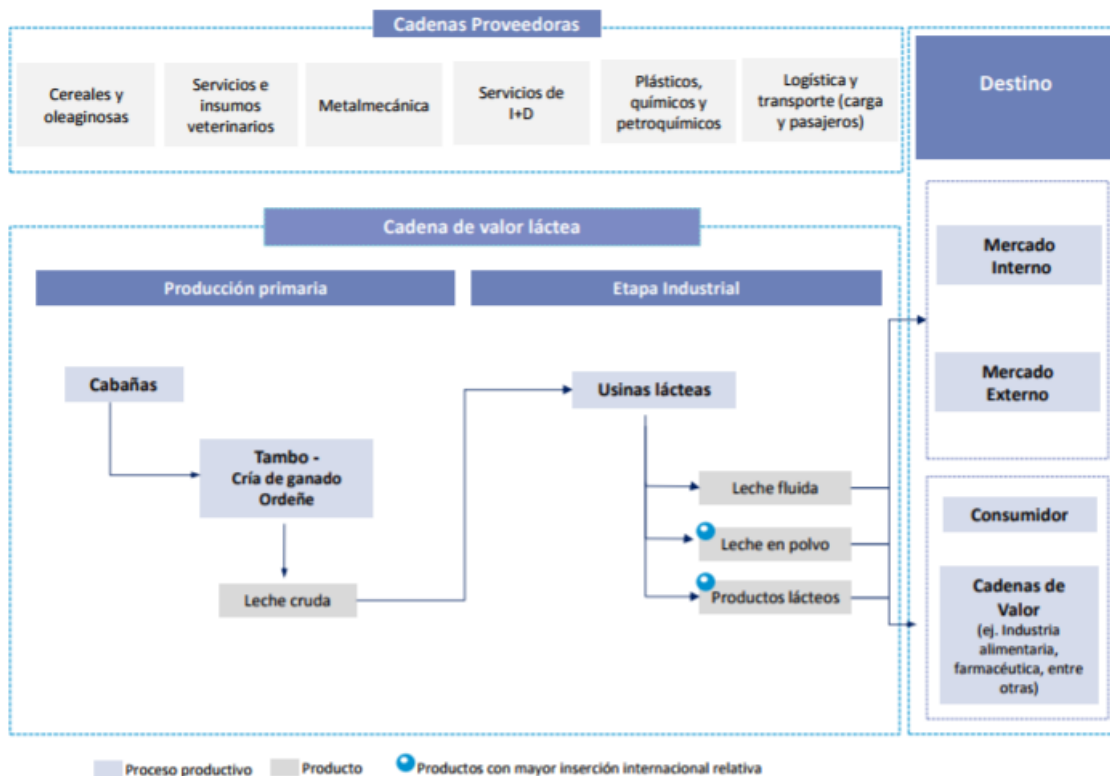


Imagen 2: Esquema de la cadena de valor

Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2016)

La producción primaria es atomizada y heterogénea, existen más de 11.500 tambos distribuidos en todo el país, la mayor concentración abarca las provincias de Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires y Entre Ríos. La leche cruda es la “(...) *materia prima elemental y fundamental para la industria de la leche y productos lácteos, sin posibilidades de sustitución en su demanda. Tampoco hay un alto grado de sustituibilidad desde el punto de vista de la oferta, ya que los tambos en general no cambian la industria a la cual abastecen* (Petrecolla, 2016: 2). La producción se realiza en establecimientos ganaderos rurales que se destinan a criar vacas lecheras, ordeñarlas y comercializar la leche cruda.

El Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2016) informó que la producción primaria de leche en el 2015 superó los 11.200 millones de litros, “(...) *con una tasa de*

¹⁷ Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas

crecimiento del 8,8% entre el 2010 y 2015 (p: 5). De esa producción el 93% se destina al procesamiento industrial.

En Argentina la producción industrial cuenta con una diversidad y tamaño de plantas productoras. Se divide en tres segmentos¹⁸ que, según el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2016), *“(...) aproximadamente el 5% de las empresas procesa más del 70% de la materia prima, en especial aquellas orientadas a producir productos frescos y leche en polvo”* (p: 5):

El primero comprende entre 10 y 12 empresas que reciben¹⁹ más de 400.000 litros de leche diarios. Entre estas se encuentran La Serenísima (3.500.000), Saputo-LaPaulina (en promedio 3.000.000), SanCor (920.000), Danone (700.000).

El segundo, con una recepción 40.000 a 400.000 litros de leche diarios, tiene entre 90 a 100 empresas. Entre éstas se encuentran Grido-Helacor (400.000), Lácteos Barraza (280.000), Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer (120.000).

El tercero comprende más de 1000 empresas que acogen menos de 40.000 litros de leche diarios.

El Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2016) informó que del total de la producción destinada a la industrialización *“el 18,4% se consume como leches fluidas, mientras que un 74,6% se destina a la elaboración de productos”* (p: 11). También comunicó que los destinos de esa producción son: quesos en un 55%, leche en polvo entera y descremada en un 28% (p: 11). *“Otros productos en importancia decreciente son manteca, yogur, dulce de leche y con menor participación postres y flanes, y leche condensada”* (p: 11).

La última etapa es la distribución y comercialización de productos derivados de la leche consiste en el transporte en camiones con refrigeración hacia los puntos de venta.

“Asimismo, al igual que en la concentración de ventas de las empresas industriales a distribuidores, cuando se toman en cuenta las ventas de leche y otros productos lácteos en góndola al consumidor final, se observa que el mercado de la leche es el más concentrado, en particular el de la leche fresca (pasteurizada y media vida).” (Petrocella, 2016:3)

¹⁸ Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva (2016)

¹⁹ La recepción de litros de leche es independiente de la capacidad productiva de las fábricas de cada empresa.

PRECIO PROMEDIO DEL LITRO DE LECHE CRUDA PAGADO AL PRODUCTOR

Por otro lado, el precio promedio del litro de leche cruda pagado al productor está determinado por los compradores, es decir que, como la producción industrial es concentrada e influyente los tamberos no tienen poder en la fijación de un precio competitivo.

El precio promedio al productor informado por la industria (\$/Litro) aumentó un 281,42% entre septiembre de 2011 y de 2017. Durante el período 2011 al 2013, el precio reflejó un aumento del 45%, mientras que el período siguiente, 2013 a 2015, la variación fue del 23,56%. Según el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2016): *“Esta evolución permitió una mejora relativa en los precios pagados al productor primario, que se suma a la estabilidad registrada en el precio del maíz, principal costo de producción”* (p: 17). Por último de 2015 a 2017 el aumento fue de un 112,91%. En el siguiente gráfico se puede ver la variación del precio promedio pagado al productor.

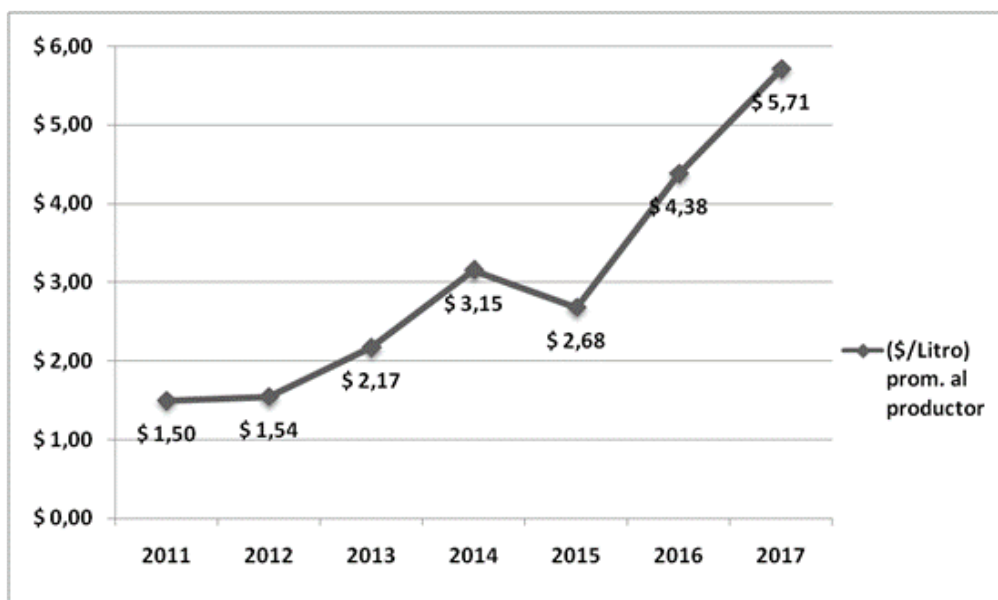


Gráfico 4: Evolución del precio promedio del litro de leche pagado al productor (\$/Litro) septiembre de cada año.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agroindustria (2017).

En síntesis, se puede decir que el crecimiento de los precios fue considerable año a año. La baja en el 2015 se vio compensada por medidas implementadas por el gobierno de Cristina Fernández en pos de compensar a los productores y conservar la producción primaria en funcionamiento. En el Anexo 4 se encuentra el cuadro con la evolución del precio del litro de leche pagado al productor de la Subsecretaría de Lechería del Ministerio de Agroindustria.

LA INDUSTRIA. PRODUCCIÓN NACIONAL Y CONSUMO INTERNO

A nivel nacional las estadísticas muestran una tendencia de crecimiento en los niveles de producción y consumo interno. A continuación se exponen los datos más relevantes del Balance Lácteo Nacional (en millones de litros equivalentes por año 1990-2016), el cuadro resumen se encuentra en el Anexo 3.

La producción de leche de 2010 a 2015 creció un 10%. *“Este crecimiento de la producción se generó en el marco de un incremento de la productividad y del tamaño medio de los tambos, a la par que se produjo una disminución en el número de establecimientos”* (p: 5). En el 2015 fue de 11.314 millones de litros, con una tasa de crecimiento, respecto del 2014 del 3%, como mencionó KPMG (2016): *“producto del alza observada en los precios externos (que se tradujeron en un aumento de los precios locales) y de las buenas condiciones climáticas, y que exigió al máximo la capacidad instalada del sector”* (p: 7). Por otro lado, en el 2016 la producción bajó un 12,54% respecto del año anterior a causa de las medidas implementadas por el gobierno de Mauricio Macri, mencionadas con anterioridad.

El consumo interno de 2010 a 2015 creció 8,72%, mientras que en el último año (2015-2016) descendió un 5,02%. *“El consumo interno requiere alrededor de 8.000 millones de litros equivalente de leche al año que significa un 80 - 82% de la producción”* (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, 2016: 5). Esta disminución se debió, como se mencionó en el párrafo anterior, al aumento de los precios locales de los productos derivados de la leche que disminuyó el consumo interno.

Según el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, las consecuencias de las disminuciones en el último año de la producción y el consumo interno se debió a que: *“A nivel mundial se presentan altos niveles de stocks y precios internacionales bajos como consecuencia de la caída en el precio del petróleo, que redujo los ingresos de países petroleros impactando en las importaciones mundiales de productos lácteos (...)”* (p: 22). Por consiguiente, los precios nominales de la leche y sus derivados descendieron.

PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA INDUSTRIA LÁCTEA

Según el informe de la consultora KPMG, en el año 2015 la productividad laboral llegó a 101.000 litros de leche por año por trabajador. *“(...) En términos de su evolución, la productividad laboral de este eslabón experimentó una caída cercana al 12% entre 2006 (el más productivo, con 107 mil litros por empleado por año) y 2013 (...) con 94 mil litros por empleado por año) (...)”* (p: 9). Durante los años 2014 y 2015 la productividad se recuperó hasta alcanzar a finales de 2015 una productividad laboral de 102.000 litros por año, como en 2012.

En el siguiente gráfico se mide la evolución de la productividad laboral en la industria láctea y la relación con los salario. Como mencionó la consultora KPMG en el informe de 2016:

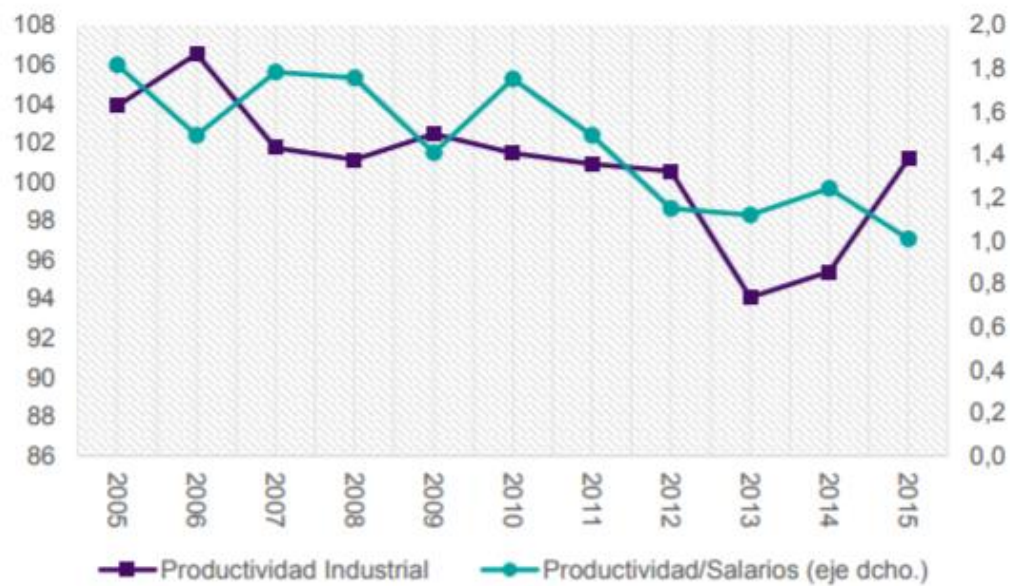


Grafico 5: Evolución de la productividad laboral en la industria láctea y su relación con los salarios (En miles de litros equivalentes por empleado por año).

Fuente: Extraído de KPMG (2016).

CAPÍTULO 4 - ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, se expondrán, en detalle, los principales hallazgos de la investigación con respecto a la Empresa Recuperada “Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer” en los que se centra esta investigación, con el fin de responder los objetivos planteados

Se divide en 5 apartados. En el primero, se caracterizará la forma jurídica y estructura de la empresa, detallando los órganos de representación. En el segundo, se reconstruirá el proceso de recuperación de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer. Esta etapa abarca desde los orígenes hasta la recuperación siguiendo una estructura basada en los autores Intxaurtieta (2013) y Aguirrezábal (2013) referenciados en el marco teórico. En el tercero, se hará referencia a la gestión del trabajo al interior de la empresa y al proceso productivo en la planta de Mar del Plata. En el cuarto apartado se detallará el vínculo de la cooperativa con el Estado, resaltando los principales proyectos realizados y los que estén pendientes de realización. En el quinto se hará referencia a la economía de la cooperativa y finanzas de la cooperativa destacando las estrategias empresariales implementadas.

FORMA JURÍDICA

En este apartado se caracterizará la forma jurídica adoptada, los órganos de representación y la forma en que se toman las decisiones. La primera Asamblea Constitutiva, que dio nacimiento a la cooperativa, se realizó el día 10 de noviembre de 2012. En su estructura se encuentran tres órganos de representación: Asamblea de Asociados (ordinaria y extraordinaria), Consejo de Administración y Sindicatura.

Datos	
Forma Legal	Cooperativa de Trabajo
Denominación de la Sociedad	Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer Limitada
Inscripción AFIP	17/04/2013
Actividad Principal	Elaboración de leche y productos derivados
Actividad Secundaria	Venta de leche y productos derivados
Canales de comercialización	Minorista y mayoristas, locales propios
Resultado Neto 2016	\$ 5.160.400,16
Cantidad de Asociados 2016	120
Red Social Facebook	Lácteos Amanecer - Mar del Plata

*Cuadro 5: Datos Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer.
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la cooperativa.*

El ejercicio económico cierra el 31 de diciembre de cada año, cuatro meses después (en abril), se realiza obligatoriamente la Asamblea Ordinaria. En ella se hace la lectura del Balance General y del Estado de Resultados y se evalúa la gestión del Consejo de Administración. Las Asambleas Extraordinarias se realizan en cualquier momento que la cooperativa lo requiera, para tomar decisiones importantes, tal como mencionó Fabio Pandiani, el presidente de la cooperativa:

“(...) hacemos reuniones de Asamblea Extraordinaria cuando hay que tomar decisiones fuertes (...) como por lo menos la Ley de Expropiación, votar que todo el mundo sepa que si sale la Ley de Expropiación tenemos que pagar. Digamos que también hay que concientizar a todos los socios nuevos que han entrado, que también no han vivido lo que hemos vivido nosotros (...)”.

El Consejo de Administración está formado por siete consejeros elegidos democráticamente en la Asamblea de Asociados, mediante el voto. En la última, *“(...) se dejó anotado en un pizarrón todos los que se querían postular (...). Los 7 que tenían mayor cantidad de votos iban al Consejo (...)”* expresó Fabio Pandiani. Actualmente hay dos consejeros de Tandil y cinco de Mar del Plata.

Entre los deberes se encuentran los nombramientos de Presidente, Vicepresidente y Secretario General que se realizan en la primera reunión de Consejo. Por otro lado, este órgano se reúne cada 15 días para tomar decisiones relacionadas con la producción, la venta y la

distribución de mercadería. Sus integrantes cubren las distintas áreas de la organización (Dirección General, Tesorería, Dirección Técnica, Administración, Comercial) y están actualizados de sobre las necesidades que surgen diariamente. La sindicatura está compuesta por un síndico titular y uno suplente, encargados de auditar y controlar la gestión, son elegidos democráticamente en Asamblea de Asociados.

Por otro lado, la toma de decisiones se realiza en forma democrática y por consenso, a través del voto. Según explicó Fabio Pandiani se considera un voto por cada asociado y la elección se realiza a mano alzada. En caso de que existiesen conflictos se resuelven en el marco que les dan el estatuto y los reglamentos internos, mediante los que se establecen las normas de convivencia.

La política de la cooperativa *“La política nuestra es que en cada casa, en cada lugar haya (...) algo de la cooperativa. Eso hace que nosotros tengamos trabajo. Si nosotros no nos expandimos (...), es muy difícil que podamos tener trabajo (...)”*, expresó Fabio Pandiani.

Por lo expuesto se puede decir que los Órganos de Representación de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer, sus funciones, derechos y deberes concuerdan con los establecidos para la forma jurídica adoptada y se encuentran definidos en el Estatuto y en los Reglamentos Internos.

ORÍGENES, RESISTIR, PONER EN MARCHA Y CONSOLIDAR

En este apartado se describirán las etapas del proceso de recuperación. La primera se denomina *los orígenes*, donde se detallarán la historia de la empresa *El Amanecer*, las dificultades atravesadas, las situaciones y momentos más problemáticos, las causas de la recuperación, la desaparición de quienes eran propietarios, el vaciamiento de la empresa. En la segunda, denominada *resistencia*, se especificarán las situaciones de la resistencia, el desalojo y las acciones llevadas a cabo para evitar el vaciamiento y continuar con la producción. Además se mencionarán las negociaciones realizadas con el Estado. En la tercera etapa, denominada *la puesta en marcha*, se describirá la formación de la cooperativa de trabajo, las dificultades atravesadas, los vínculos con el Estado, las dificultades como cooperativa y el estado de la Ley de Expropiación. La última etapa, *la consolidación*, se ocupa de describir la situación actual de la cooperativa, la organización de la producción, el circuito productivo y los proyectos futuros con organismos del Estado.

LOS ORÍGENES

El Amanecer fue una empresa dedicada a la producción de lácteos y sus derivados, cuya historia comenzó cuando su fundador, Germán de Vega, realizó los primeros repartos de leche en el año 1939, constituida como una Sociedad de Hecho. Con el tiempo y crecimiento de la empresa sumaron sus hermanos Juan y José de Vega, constituyendo así una Sociedad de Responsabilidad Limitada y posteriormente se convirtió, en la década del 60, en una Sociedad Anónima. La empresa en 1960 tenía tres plantas de producción: en Mar del Plata, en Tandil y en Trenque Lauquen. La primera se encontraba en la calle San Martín 4170 y permaneció abierta hasta 1962, cuando los hermanos de Vega inauguraron la fábrica situada en Tierra del Fuego 1650, donde actualmente funciona la Cooperativa. La segunda, que aún forma parte de la cooperativa, está en la Ruta Nacional 226 kilómetro 134, dedicada a la producción de quesos y la tercera estaba en Trenque Lauquen.

En la década del 90, la empresa ocupaba 180 puestos de trabajo y utilizaba 180.000 litros diarios de leche en la producción, que provenían de 137 tambos. Incluso contaba con dos depósitos de almacenamiento en las ciudades de Quilmes y Mataderos y los productos se ofertaban en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el Gran Buenos Aires y en diferentes provincias argentinas. Llegó a exportar quesos a Canadá. La misión de la empresa tenía un componente social, en palabras de Fabio Pandiani:

“(...) el propósito de la familia Vega era muy social, era una empresa, pero era algo social, creo que es como hoy es esta cooperativa, creo que tomamos las raíces de ahí (...). El que

era trabajador y responsable creo que ellos estaban a disposición continuamente de esa gente para obtener su casa, para ayudarlos, a la familia, después para ayudar a todo lo que eran los clubes, las instituciones (...)”.

A nivel nacional en 1994 respecto de 1992, la producción había aumentado un 22% y el consumo interno el 5,51%. Para 1998 el crecimiento de la industria láctea respecto de 1994 fue un 22,75% la producción y un 6,65% el consumo interno. Por otro lado, a principios del siglo XXI (de 2001 a 2003) tanto la producción como el consumo presentaron una disminución de 18% y 20%, respectivamente, en correspondencia con la crisis ocurrida en el 2001. Éstos fueron los valores más bajos desde el cambio de siglo. A partir de ese momento inició un crecimiento de la industria, debido a las políticas de promoción de consumo y producción nacional implementadas por el gobierno de Néstor Kirchner. Esta etapa fue la de reconstrucción, como se señaló en el capítulo 2.

En 1998, los hermanos de Vega vendieron la empresa a un empresario de Mar del Plata. Durante esta gestión el tamaño de la empresa se fue reduciendo. En el 2005 se abastecía de más de 100.000 litros de leche diarios y en su estructura había “(...) *dos jefes de producción, un jefe de recursos humanos (...). Y después había gerentes, contadores (...)*” según expresó Fabio Pandiani. En el 2007 empezó el declive de la empresa, tenía problemas financieros que derivaron en la falta de pago a proveedores y por consiguiente en el abastecimiento de materia prima. Los salarios comenzaron a liquidarse en cuotas hasta que cesó el pago y hubo despidos de trabajadores. Fabio Pandiani expresó: “*creo que lo que hicieron fue totalmente un vaciamiento, un desinterés de la empresa. (...) Hubo una mala intención de los sectores que la que la compraron (...)*”.

LA RESISTENCIA

En febrero de 2008, *El Amanecer* pasó a estar a cargo del grupo Santa Bárbara²⁰ que, al mismo tiempo, era dueño de la empresa *Elevadores Mar del Plata* y del *Frigorífico Sadowa*. Inicialmente, con la nueva gestión, ingresaron trabajadores, que fueron distribuidos en las plantas de Mar del Plata y Tandil. La empresa llegó a abastecerse de 75.000 litros de leche diarios en las dos plantas.

A fines de 2009, la situación nuevamente empezó a desmejorar. El conflicto se originó cuando los empresarios del grupo empezaron a incumplir los plazos de pago a los proveedores tamberos, por lo que el abastecimiento de leche disminuyó y por consiguiente producción y las

²⁰ Grupo Santa Bárbara, una empresa conformada por la asociación de empresas del sector agro-alimenticio. Ingresó en Mar del Plata a mediados de 2006. Comercializaba productos agrícolas y derivados, y trabaja con la siembra de cereales y producción de granos.

ventas. El grupo Santa Bárbara cesó del pago de los salarios por más de tres meses consecutivos y despidió trabajadores. Fabio Pandiani explicó *“(...) ya venían no queriendo pagar los sueldos, hubo una baja de leche, digamos en un momento había 150.000 litros de leche y de un día para el otro dejaron 50.000 litros de leche (...). Eso significaba que tarde o temprano no se podían pagar los sueldos y hay gente que se tenía que ir (...)”*.

En 2010 la empresa fue abandonada por el grupo controlante sin justificación. Los trabajadores quedaron sin respuestas, sin sueldos, con escasa cantidad de mercadería y con deudas a proveedores. Como compensación, los empleados de *El Amanecer*, recibieron mensualmente una suma de dinero que fue aportada por el gremio Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina (ATILRA). En febrero de 2010 ante la sospecha de un cierre y desalojo, los trabajadores se organizaron y empezaron a hacer guardias para custodiar las fábricas, las materias primas, los productos, los equipos e instalaciones.

En palabras de Fabio Pandiani *“(...) llegó un día que no hubo más leche (...), se llevaron toda la mercadería que había, y ahí decidimos tomarlo gremialmente (...), estuvimos 10 meses haciendo guardia en las dos plantas (...)”*. Asimismo, Sebastián Diz, Encargado de Compras y miembro del Consejo de Administración, informó: *“El 8 de febrero de 2010, los dueños de lo que era El Amanecer se van. Y ahí es cuando (...) Fabio con otro compañero (...), empezaron a organizar lo que son las guardias para cuidar las fábricas”*.

Los trabajadores ocuparon las plantas entre febrero y noviembre de 2010. Durante esos meses se turnaban para hacer guardias y custodiar la materia prima, mercadería, maquinarias y conservar las fuentes de trabajo. Ante incumplimientos en el pago de los servicios de luz y gas, las empresas proveedoras cortaron el suministro y en respuesta Fabio Pandiani contó: *“nosotros nos conectábamos a la noche (...), sacábamos la trifásica de abajo del subsuelo (...), agarramos conectamos el gas directo (...) para que haya gas y funcionemos (...)”*. Los trabajadores producían y vendían con la leche que quedaba y lo recaudado lo utilizaban para adquirir materia prima y pagar los sueldos.

En noviembre de 2010, *El Amanecer* pasó a estar a cargo de la empresa Milita S.A. Sebastián Diz explicó que *“vino una persona que se hizo cargo (...), la hizo trabajar, (...) la reactivó, a medida que iban entrando litros iban entrando socios, se calculaba que cada 1000 litros tenía que entrar un (...) empleado (...)”*. De esta forma comenzó la reactivación de las fábricas y la adquisición de la materia prima para producir: *“entraron 100.000 litros de leche digamos así de una (...)”*. Fabio Pandiani expresó *“vimos que el empresario se hace cargo (...),*

llevó la central de facturación a Buenos Aires, como que nosotros lo dejamos, nosotros re contentos porque estábamos laburando (...)”.

A principios de 2012, el abastecimiento de leche había disminuido a 48.000 litros de leche diarios a causa de retrasos en el pago a tamberos, los empleados no recibían la retribución al trabajo y el empresario empezó a ausentarse concentrando la administración de la empresa en Buenos Aires. En marzo de ese año, *“el patrón (el empresario de Milita S.A.) quiso entrar, quiso sacarse un montón de mercadería que había acá adentro, no lo dejamos,* informó Fabio Pandiani.

A diferencia del 2010, los trabadores estaban dispuestos a dar pelea. Ocuparon las fábricas por segunda vez, en mayo de 2012, con el objetivo de mantener en funcionamiento a la empresa, custodiando las máquinas, herramientas y mercaderías con el fin de evitar el vaciamiento. Empezaron a vender la producción, *“(...) esa mercadería era la que nos había quedado, (...) vendíamos lo que podíamos, lo que entraba se repartía, seguíamos comprando (...)”* Sebastián Diz. Lo recaudado se destinaba a pagar los sueldos y a comprar materia prima.

La situación “sin patrón” derivó en dificultades en el pago de sueldos, la adquisición de materia prima, la organización de la producción y de la administración. Las retribuciones al trabajo variaban según la escala salarial²¹, por lo tanto los trabajadores tenían diferentes sueldos y, en palabras de Sebastián Diz, *“la plata se empezó a desaparecer”*. La empresa pagaba el doble del precio por litro de leche establecido por el mercado²², *“(...) no podíamos conseguir más leche porque nadie nos creía, comprábamos la leche como si estaba \$3 la pagábamos \$6 (...)”*, expresó Fabio Pandiani. Económicamente la empresa comenzó a desfinanciarse.

Durante este proceso los trabajadores pretendían demostrar que estaban dispuestos a hacer lo necesario para conservar las fuentes de trabajo. Sin embargo, decidieron no causar disturbios en la Municipalidad como lo hacen otros grupos de trabajadores y desempleados en Mar del Plata, en palabras de Fabio Pandiani iban a *“echar humo pero en las chimeneas, sea como sea, entonces que eso iba a ser una cuestión social muy fuerte, pero sin saber lo que hoy somos, empezamos a pelearla así (...)”*.

Por otro lado los trabajadores recalcaron la importancia del sindicato para la cooperativa. El apoyo y el acompañamiento brindado antes y durante el proceso de recuperación. Fabio Pandiani expresó que *“el sindicato nos ayudó, durante diez años la patronal*

²¹ La escala salarial de A.T.I.L.R.A en abril de 2012 la categoría A, que tenía el menor sueldo, ganaba \$5.554, mientras que la categoría F, la que más ganaba, llegaba a \$7.986.

²² En el 2012 el Precio promedio por litro de leche pagado al productor \$1,56.

nunca pagó nada las cargas sociales, y el sindicato nos dejó la obra social para la gente que estaba enferma²³ y para todos los que no teníamos como pagar una obra social”.

A finales de 2012, algunos trabajadores viajaron a la Casa de Gobierno en Buenos Aires, donde tuvieron una reunión con el Secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, en la cual se les planteó armar una cooperativa de trabajo. Fabio Pandiani explicó: *“(…) y me dicen que el único camino era (…) armar una cooperativa. Y vine acá junté todos mis compañeros y les dije que el gobierno nos quería apoyar en una cooperativa y qué decíamos todos dijeron que si, pero no sabíamos lo que era eso (…)”.*

LA PUESTA EN MARCHA

El 10 de noviembre de 2012, 70 trabajadores se reunieron y firmaron el acta constitutiva de la cooperativa y con ello el inicio de una nueva etapa para la empresa. Mediante la nueva forma jurídica asumían una forma diferente de organización empresarial, que les permitió reactivar las fábricas, producir, vender y conservar las fuentes de trabajo.

Sebastián Diz expresó que cuando iniciaron desconocían cómo confeccionar un Balance General y como consecuencia, tras solicitar ayuda al Estado, obtuvieron asesoramiento legal y económico. A su vez, recibieron colaboración en temas de ingeniería industrial, manejo de maquinaria y producción. Desde el sector de la administración incorporaron a un contador recomendado por los abogados de la cooperativa, que los guió en el manejo de las finanzas, la registración contable, el gerenciamiento y la gestión de proveedores. Gracias al asesoramiento recibido incorporaron diferentes prácticas empresariales que le permitieron desarrollarse en el mercado.

En diciembre de 2012 la cooperativa inició comprando 700 litros por semana de contado, al recibirlos, *“Cada litro que comprábamos lo pagábamos culata-camión²⁴”* mencionó Sebastián. La cooperativa comenzó a crecer comprando cada vez mayor cantidad de materia prima y pagándole a los proveedores a cuenta. Un año después, la empresa se abastecía en promedio de 15.000 litros de leche diarios y producía alrededor de 2.500 kilos de queso diarios. En el 2013 la cooperativa registró ventas totales por un importe 4,9 millones de pesos, el retorno de los asociados llegó a un millón de pesos. Como mencionó Sebastián Diz:

“(…) empezamos a crecer de a poco. (…) primero empezamos ganando \$30 (...). No se cumplían 48 horas, sino creo que 26 horas por semana, no valía la pena venir más tiempo porque no había materia prima para producir. Aparte de eso eh se entendía que también

²³ Durante la recuperación 10 trabajadores se enfermaron de cáncer, 2 fallecieron.

²⁴ Esta expresión significa que los trabajadores realizaban aportes de dinero propio a la cooperativa, para adquirir materia prima para producir.

(...) los ex empleados del Amanecer lo que necesitaban era generar plata como para poder vivir. Bueno tuvimos esa etapa que fue de crecer de a puchito (...)”.

En marzo de 2014 la cooperativa sufrió un asalto. Tres hombres ingresaron en la planta de Mar del Plata, amarraron al tesorero y al secretario, y se llevaron, aproximadamente, medio millón de pesos. Los trabajadores explicaron que la recaudación estaba destinada al pago a proveedores. La difusión pública de este acontecimiento generó un apoyo de la comunidad y, como expresó Fabio Pandiani: *“repercute que consuman el producto, porque creo que el producto nuestro adentro tiene un esencia muy especial que es el trabajo digno (...)”*.

Como consecuencia del asalto, los trabajadores decidieron ingresar en el sistema bancario y abrieron cuentas en el Banco Credicoop Ltda. Al respecto contó Sebastián Diz *“(...) nos abren una cuenta, nos dan la posibilidad de tener una tarjeta de crédito a cada uno. Y ahí es cuando la cooperativa se bancariza (...)”*. A partir del 2014, la cooperativa producía en cantidades y comercializaba leche, yogur y quesos, entre otros productos, llegando a trabajar con 35.000 litros de leche diarios a fines de 2014.

LA CONSOLIDACIÓN

En abril del 2014, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) otorgó a los trabajadores la matrícula provisoria de la Provincia de Buenos Aires, N° 47.079, que los habilitaba para operar como cooperativa. Esta matrícula se convirtió en definitiva mediante la registración en la Subsecretaría de Acción Cooperativa bajo el Nro. 13.083. Los trabajadores necesitaban la Ley de Expropiación que les otorgue el aval para explotar las plantas de Mar del Plata y Tandil. Por esto comenzaron a articular sus pedidos y reclamos con el Poder Legislativo Provincial y a viajar a las sesiones de la cámara de diputados. Un día llegó la Ley de Expropiación:

“Llamé a un par de secretarios de diputados y le digo -‘¿hay sesión?’; -‘Sí Fabio, pero no van a tratar la Ley de Expropiación’; -‘Pero escuchame, vamos, vamos igual’; -‘Y pero Fabio’; -‘No, vamos igual, vamos igual’. Le digo: -‘Necesito la Ley de Expropiación, necesito la Ley de Expropiación, porque quiero habilitar las cosas, quiero que esto sea prolijo, que esto sea un ejemplo de trabajo y sin la Ley de Expropiación no lo voy a tener’ (...) ese día que se trata la Ley de Expropiación, no lo podíamos creer (...)”. Fabio Pandiani

El 30 de octubre de 2014, la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer obtuvo, mediante la Ley de Expropiación N°14.663, la adjudicación de las dos plantas y de las marcas *El Amanecer* y *Bandolero*, para ser explotadas en el lapso de 5 años. Se declaró de Utilidad Pública y Sujetos a Expropiación a los Inmuebles, con sus instalaciones y maquinarias, ubicados en las

ciudades de Mar del Plata y Tandil. La autora fue la diputada provincial María Fernanda Raverta del Frente para la Victoria.

Durante el año 2014 la cooperativa tuvo una fuerte vinculación²⁵ con diferentes instituciones del Estado que contribuyeron a su desarrollo y su expansión. La empresa continuaba creciendo, utilizaba 35.000 litros de leche diarios para producir, en su nómina había 82 asociados y las ventas netas ascendieron a 65 millones de pesos. Como consecuencia, el Balance General de ese año dio un resultado neto del ejercicio más de 2,5 millones de pesos.

Fabio Pandiani destacó que el municipio de Tandil siempre estuvo a disposición de ellos: *“la parte de Tandil es totalmente distinta que acá (Municipio de General Pueyrredon), son muy conscientes de lo que hacemos nosotros y levantamos el tubo y ellos están a disposición”*. Asimismo dejó expresado que dicho municipio conoce lo que la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer ofrece a nivel regional, la generación de fuentes de trabajo, producción y provisión de alimentos económicos.

En agosto de 2015, la cooperativa recibió una cédula de notificación del juzgado Civil y Comercial a cargo del juez Jorge Novelli, en la que se informaba que tenían un plazo de cinco días para firmar el contrato de locación por el inmueble que estaban explotando. Fabio señaló que *“(...) la justicia siempre nos pegó que teníamos que pagar un canon locatario de \$1.000.000, (...) nos quisieron embargar las cuentas bancarias (...)”*.

Como contrapartida de la notificación, la cooperativa realizó un festival para juntar firmas, en el que recibió el apoyo de 5.000 personas, entre los que se encontraban el intendente municipal de General Pueyrredon Gustavo Pulti, las diputadas provinciales del Frente para la Victoria Alejandra Martínez y María Fernanda Raverta y el sindicato ATILRA. Sebastián Diz mencionó: *“(...) el apoyo de la gente fue tal, que no nos quedó mercadería para vender, o sea. Y yo creo que a partir de ahí fue un quiebre de que la gente como que empezó a tomar a la cooperativa como suya (...)”*. La cooperativa ofreció pagar un alquiler hasta que se realizara la tasación y así extendiera la custodia de las fábricas. Finalmente fue aceptado y empezaron a pagar un canon de \$30.000 mensuales.

A finales de 2015 la cantidad de asociados ascendió a 89 y utilizaban en promedio 48.000 litros de leche diarios. Las ventas netas cerraron en más de 97 millones de pesos, siendo el resultado neto del ejercicio de ese período \$1.534.071. Por su parte el Estado seguía realizando contribuciones de asesoramiento y económicas.

²⁵ La vinculación del Estado con la Cooperativa será explicada en el apartado de “Vínculo con el Estado”

El año 2016 fue el año de mayor expansión de la empresa. Sebastián Diz explicó *“En todo durante el 2016 crecimos el 100% de lo que es la toma de leche diaria, sobre nuestra usina diaria ¿no? (...) al principio de 2016 teníamos 48.000 litros por día entre las dos plantas (...)”* La cooperativa logró abrir tres locales de venta en la ciudad de Mar del Plata, crear puestos de trabajo y producir con más de 90.000 litros diarios de leche. El Balance General de la cooperativa ese año arrojó un resultado neto de \$5.160.400, con ventas que superaron los 184 millones de pesos y retorno anual de los asociados por más de 25 millones de pesos.

LA MARCA BANDOLERO ES DE LA COOPERATIVA

Como se mencionó en el 2014, la cooperativa obtuvo, mediante la Ley de Expropiación N°14.663, la adjudicación para la explotación de, entre otros, la marca *Bandolero*. La misma fue creada en 1950 y conserva las especificaciones del producto en relación al sabor, consistencia, con las que fue creado. El traspaso de la marca hacia la cooperativa se desató en medio del proceso de recuperación.

Los asociados explicaron que un cliente había embargado la marca en el año 2012, y como consecuencia hubo una negociación entre el Juez, el cliente y los trabajadores de la cooperativa. De esta surgió que el conocimiento en el proceso productivo y la maquinaria adecuada para la fabricación de los productos *Bandolero* estaban en manos de los trabajadores. Éstos se comprometieron a pagar \$3.000 por semana hasta cumplir con la deuda total y de esa forma apropiarse de la marca.

En marzo de 2017, el abogado de la cooperativa informó al presidente que la marca le pertenecía a la misma. *“(...) Y hará 7 meses, 8 meses que viene el abogado que nos dice que la marca Bandolero era nuestra y me dice ‘¿vos sabés lo que significa eso?’ ‘No’ le digo. ‘¿qué?’ ‘Que la marca esa es de la cooperativa’”* expresó Fabio Pandiani.

En el capítulo 4 se desarrollarán las estrategias implementadas por la cooperativa relacionadas a las marcas *Bandolero* y *Amanecer*.

GESTIÓN DEL TRABAJO

La Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer cuenta con 119 asociados activos a noviembre de 2017 con los mismos derechos y obligaciones. Rocío Castro, la Licenciada en Nutrición de la Cooperativa y encargada de proveedores, explicó que los asociados son monotributistas y que la retribución al trabajo se llama *“retorno provisorio”*, es decir *“un módulo fijo que se cobra por semana que viene a ser como algo anticipado a lo que pudieran ganar en un futuro (...)”*. En otras palabras es un *“adelanto de excedentes”* semanal a cuenta del resultado final del ejercicio.

La incorporación de nuevos trabajadores se realiza según las necesidades operativas y la prioridad de ingreso la tienen los familiares, esposas, hijos y parejas. Rocío Castro agregó que *“una vez que ingresan se toman 6 meses de prueba, eso es lo máximo que puede estar (...)”*, según establece el estatuto. Pasada la prueba, el Consejo de Administración evalúa en función al desempeño, al compromiso y a las evaluaciones del jefe de área correspondiente, y finalmente *“(...) decide si va a ser asociado o no (...)”* explicó Rocío Castro.

La desvinculación de los trabajadores, para la cooperativa, es vista como pérdida de la calidad de asociado. Esta puede ocurrir, de acuerdo al estatuto, por renuncia o por expulsión del seno de la cooperativa, que se realiza mediante una Asamblea de Asociados en la que se decide a mano alzada (un asociado un voto).



Imagen 3: Organigrama de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer.

Fuente: Cooperativa.

La jornada laboral administrativa es de lunes a viernes 8 horas y los sábados 5 horas. Abarca las áreas: Compras, Comercial, Personal, Tesorería, Secretaria General, Presidencia. La Dirección Técnica tiene una jornada laboral de 8 horas de lunes a domingo y comprende las áreas Laboratorio, Producción, Pasteurización y Mantenimiento.

El *área de compras* se subdivide en dos: materia prima e insumos. Las compras de leche cruda las realiza la “*encargada tambera*²⁶”, quien maneja las negociaciones con los proveedores. Los insumos de producción los compra Sebastián Diz, quien informó que incluyen “*potes, esencias, azúcar, bobinas, todas esas cosas y (...) todo lo que son las computadoras, y todo eso para armar los locales, productos de limpieza (...)*”. Los plazos de pago a proveedores varían de 10 a 30 días dependiendo cada caso.

El *área de comercial* se encarga de llevar un control del Libro de Deudores, mediante el Sistema de Gestión Administrativa Integral (S.I.G.A). En éste se encuentran registrados los clientes identificados con un código y las facturas se cargan en función de cada uno. Asimismo, realiza auditorías en caso de que existan diferencias entre la mercadería solicitada y facturada. Esto tiene por objeto detectar y corregir las fallas para mejorar el circuito.

El encargado de efectuar el pago de los retornos provisorios a los asociados es Carlos Castro, Secretario General de la cooperativa. Rocío Castro informó que en la cooperativa no hay un control de horario de ingreso estricto: “*(...) hoy en día tenemos dos tipos de fichadas, está la fichada manual, firman, ponen el horario de entrada y el horario de salida y ahora estamos intentando aplicar la fichada con la cara (...) vos te ponés, ponés entrada y te registra la cara, pero el tema es que te registre*²⁷”. Por otro lado, no hay rotación de los trabajadores entre las funciones, es decir que mantienen sus puestos de trabajo a fin de mantener una producción de calidad productiva.

La *tesorería* se encarga de administrar el dinero que ingresa en la cooperativa y controlar los asientos en los libros que la ley exige. A su vez, presenta informes al Consejo de Administración sobre el estado económico y financiero de la cooperativa, confecciona el presupuesto y colabora con las tareas relacionadas a las compras. La *Secretaria General* se encarga de atender la correspondencia relacionada con el Consejo de Administración, confeccionar las actas de las reuniones de las Asambleas y de colaborar en caso de ser necesario con la facturación, compras, ventas, proveedores, mantenimiento. También se desempeña en las negociaciones de la cooperativa con los externos como por ejemplo los jueces. La *Presidencia* está a cargo de Fabio Pandiani sus deberes son hacer cumplir el estatuto, conocer la situación económica y financiera de la cooperativa, tener contacto con todos los

²⁶ “Encargada tambera”, así mencionan a la asociada que se encarga de realizar la compra de materia prima.

²⁷ Este sistema aún lo están probando y realizando las modificaciones necesarias para que funcione.

asociados. De igual modo, es el nexo con agentes externos a la organización como los medios de comunicación, la Universidad Nacional, el INTI, el INTA, el INAES, etc.

En la Dirección Técnica se encuentran las áreas de Pasteurización, Laboratorio, Producción y mantenimiento. El *laboratorio* a cargo de María Belén Mena, la Ingeniera en Alimentos y Directora Técnica de la cooperativa. Este sector trabaja en conjunto con *producción*²⁸ y *pasteurización*²⁹ ya que la leche que llega a la cooperativa pasa por una prueba de laboratorio con el fin de verificar que no se encuentre contaminada. Desde allí se toman las decisiones relacionadas con la producción, definiendo a qué líneas de producción irá la leche pasteurizada en función de su composición. Asimismo, Belén Mena explicó que realizan monitoreo de *“la calidad de los productos y la calidad de la materia prima que nosotros estamos usando para elaborarlos”*. En relación con esto, agregó: *“nosotros siempre hacemos, por ejemplo, la microbiología de producto terminado y en función de eso nosotros siempre chequeamos que todos los parámetros den bien (...). Según el Código Alimentario vos tenés un rango en el que te puede dar valores de cierto microorganismo y que eso está permitido”*.

La cooperativa cuenta con un *local de venta al público* en Tandil que se encuentra en la fábrica, y 5 *locales* en Mar del Plata: uno en la planta situada en Tierra del Fuego 1650, San Martín 2250, 3° piso; Av. J. Peralta Ramos N° 1699 esquina Soler; Avenida P: Luro 4136 y Sierra de los Padres.

²⁸El sector productivo será detallado en el siguiente apartado

²⁹Se explica la pasteurización en el apartado de Sector productivo.

EL PROCESO PRODUCTIVO EN LA PLANTA DE MAR DEL PLATA

A continuación se realizará una descripción del proceso productivo de la leche en la planta de Mar del Plata. Rocío Castro fue la encargada de la visita guiada y señaló que el proceso comienza en el tambo, cuando el tambero recoge la leche, realiza un control de contaminación y la guarda en tanques de almacenamiento llamados “silos”, hasta que la retiran.

La jornada laboral en el sector productivo es de 8 horas de lunes a domingo e inicia a las tres de la mañana cuando ingresa el primer operario encargado de encender las calderas y controlar el correcto funcionamiento de las máquinas para la recepción de la materia prima. La leche se retira de los tambos y se coloca en tanques estacionarios hasta realizar el primer paso del proceso productivo, la pasteurización. Al respecto Rocío Castro detalló:

“La pasteurización es un tratamiento térmico que lo que hace es darle temperatura a la leche, se la activa más o menos a 78°C durante 5 segundos y este pasteurizador (Imagen 4) funciona con una placa, esa placa se calienta y es la que calienta la leche, con agua caliente. Por el otro lado pasa agua fría, entonces en ese sistema circula agua caliente y agua fría (...).”

Una vez realizada la pasteurización la leche divide “a las diferentes líneas de producción de la empresa”, leche, yogur, flanes y postres, quesos (derivado a la planta de Tandil), línea Bandolero, dulce de leche, etc.



Imagen 4: Pasteurizador. Intercambiador de placas. Tomada el 06/11/2017.

El segundo paso es la desnatación, un proceso mediante el cual se extrae la grasa que posee la leche. Rocío Castro explicó que la misma viene con diferentes niveles, como el 2% o 3%, *“no es lo mismo una leche entera o una descremada, entonces la desnatadora (Imagen 5) le saca la grasa (...)”*. Ésta se utiliza para realizar dos subproductos, *“(...) por un lado se hace la crema de leche, que es la que vamos a usar para venderla como tal o enviarla a Tandil para hacer la manteca (...)”*.



Imagen 5: Desnatadora. Tomada el 30/09/2017.

La leche larga vida, para llegar a tal, pasa por el proceso de ultrapasteurización. A través de una máquina, llamada ultrapasteurizadora (Imagen 6), la leche es homogenizada, este proceso consiste en hacerla atravesar por pequeños orificios a presión y de esta forma disminuye el tamaño de los glóbulos de grasa. Rocío Castro explicó que con este proceso se terminan de eliminar todas las bacterias y se alarga la vida de la leche: *“hoy en día nos está durando aproximadamente 15 días (...)”*. Una vez que la leche está ultrapasteurizada pasa a la máquina de envasado.



Imagen 6: Ultraspasteurizador. Intercambiador de tubos. Tomada el 06/11/2017.

El proceso de envasado se realiza en la planta baja de la fábrica. La leche pasteurizada desciende por un circuito de tubos hasta ingresar en la máquina envasadora (Imagen 7). Según explicó Rocío Castro, ésta arma el envase, “Lo sella, lo envasa y lo vuelve a sellar abajo y sale el sachet de leche listo (...)” para la venta. “La máquina funciona con un tiempo”, está programada para llenar un sachet con exactamente 1 litro de leche. Una vez que los sachets están listos pasan al área de expendio para la venta.



Imagen 7: Envasadora de leche y yogur bebible. Tomada el 06/11/2017.

El dulce de leche se fabrica en 4 pailas/tanques (Imagen 8) que tienen una capacidad de 150 kilos cada una. Por día se produce un total de 1000 kilos en distintas variedades “(...) *el familiar, el Premium, los Bandolero y el repostero* (...)” según explicó Rocío Castro. Para fabricar este producto se requiere leche, azúcar, bicarbonato de sodio, jarabe de glucosa y esencia de vainilla. Se agregan en las pailas la mitad de los ingredientes, se agita constantemente y se calienta hasta el punto de hervor. Una vez llegado éste se incorpora el resto de la leche y se agita para que el dulce de leche no se corte. Previo a finalizar la elaboración, se incorporan la glucosa y la esencia de vainilla, se cocina, se deja enfriar y se envasa.



Imagen 8: Pailas productoras de dulce de leche. Tomada el 30/09/2017.

La producción de yogur firme, postres y flanes se realizan en tres tanques (imagen 9) con una capacidad de 800 litros cada uno. El proceso de fabricación es el siguiente: “*Se ponen todos los ingredientes, se eleva la temperatura a 90 grados, trabaja, después se baja la temperatura, se agrega el fermento, porque como es una bacteria viva si dejas la temperatura alta lo matas, entonces por eso se baja la temperatura* (...)” explicó Rocío Castro. Dependiendo del gusto que se vaya a preparar se agrega la “(...) *esencia multifructal, esencia de frutilla o esencia de vainilla* (...)”. El proceso es el mismo para las tres variedades de producto mencionadas. Diariamente la cooperativa envasa, aproximadamente, 5.000 pots que se estacionan durante 24 horas en una cámara de frío para su posterior venta.



Imagen 9: Tanques productores de yogur firme. Tomada el 30/09/2017.

El yogur bebible se fabrica en tanques que poseen un tratamiento de rotación continua, en palabras de Rocío Castro “(...) tienen movimiento constante de agitación que lo que hace es ir rompiendo el coagulo (...)”. Se incorporan los ingredientes y la máquina realiza agitación. La envasadora tiene el mismo procedimiento que la de leche. La cooperativa cuenta con dos tanques para yogur bebible uno que “tiene una capacidad de 1.800 litros” (el de la izquierda de la imagen 10) y el otro con “una capacidad de 3.000” litros (el de la derecha de la imagen 10).



Imagen 10: Tanques de producción de yogur bebible. Tomada el 30/09/2017.

A la planta de Tandil se deriva la leche para la fabricación de quesos. De ahí se obtienen dos subproductos, ricota y crema. Con ésta última se obtienen dos productos la manteca y la crema. Los quesos una vez que pasaron por el proceso productivo en la planta de Tandil se

envían a la planta de Mar del Plata en la cual aquellos que requieren mayor tiempo de almacenamiento se conservan en un depósito destinado a tal fin

Los quesos duros y semi-duros los pintan con diferentes colores³⁰ *“según la variedad si es sardo, gouda, etc.”*, los colocan en la máquina y lo trozan (en el medio de la imagen 11), *“le ponen la etiqueta de que corresponde al tipo de queso, le ponen la fecha de vencimiento”*, lo envasan y lo sellan al vacío (a la derecha de la figura 11). El queso cremoso se coloca en la máquina envasadora (a la izquierda de la imagen 11) que está preparada con un film especial, lo cierra, se pone etiqueta de vencimiento y pasa a la máquina selladora (a la derecha de la figura 11) que *“lo que hace es envasar al vacío, lo sella, le saca todo el aire y con eso evita es la proliferación de todas las bacterias (...)”* explicó Rocío Castro. Una vez que están preparados van al sector de venta.



Imagen 11: A la izquierda la envasadora de queso, en el medio la trozadora, a la derecha la selladora. Tomada el 30/09/2017.

Los caramelos *Bandolero* se fabrican en dos pailas/tanques (a la izquierda en la imagen 12). En éstas se colocan los ingredientes en forma manual, dulce de leche, jarabe de glucosa, azúcar y crema de leche. Se cocinan hasta formar una pasta, que pasa a la máquina amasadora (al medio de la imagen 12) que posee un sistema de enfriamiento. Se trabaja la pasta, se agrega fécula y se amasa hasta endurecerla. Una vez que está lista es colocada en una máquina (a la derecha de la imagen 12) que la corta en tiras y le da *“(...) forma al caramelo y (...) se envasa (...)”*, según informó Rocío.

³⁰ Las pinturas que se utilizan son comestibles.



Imagen 12: A la izquierda tanques productores de la pasta de los caramelos Bandolero, en el medio la amasadora y a la derecha la envasadora de caramelos. Tomada el 30/09/2017.

En el mismo sector de la empresa se encuentra la zona de elaboración de queso rallado. Ésta funciona, solamente, los días que no hay producción de caramelos *Bandolero*. El procedimiento que se realiza es el siguiente: se carga la envasadora de queso rallado (imagen 13), “(...) lo que hace la máquina es armar el envase, lo sella, envasa el queso y lo vuelve a sellar en la parte de abajo y sale el queso listo abajo, en la cantidad justa que está dosificada (...)”. La cooperativa usa quesos duros a base de cuatro variedades de Sardo.



Imagen 13: Envasadora de queso rallado. Tomada el 30/09/2017.

El área de expedición entrega los productos a los revendedores y establecimientos minoristas que compran los productos de la cooperativa para comercializarlos al por menor.

Por otro lado, en este sector se encuentran los choferes asociados de la cooperativa que preparan la mercadería destinada a los puntos de venta propios y los pedidos a entregar.

Los productos que produce y comercializa la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer son diversos, en el Anexo 6 se deja expuesto un cuadro de “nota de pedido” de la cooperativa con los productos y cantidades, e incluyen:

- ✓ Leche entera y descremada por litro.
- ✓ Yogur diversos sabores, bebible o firme, entero y descremado, por 160 gr. o por litro.
- ✓ Flan y postres de diversos sabores, pote por 120 gramos.
- ✓ Dulce de leche Amanecer por 250 gramos, 400 gramos, 1 kilo, 3 kilos, 5 kilos y 10 kilos.
- ✓ Dulce de leche Bandolero familiar por 250 gramos, 400 gramos y 3 kilos.
- ✓ Dulce de leche Bandolero Pastelero 3 kilos, 5 kilos, 10 kilos y 25 kilos.
- ✓ Dulce de leche Bandolero Premium por 1 kilo.
- ✓ Ricotta magra por 500 gramos y 1 kilo. Entera por kilo.
- ✓ Quesos: gouda, fynbo, danbo, sardo, sardo sin pintar, cremoso, por salut, por salut descremado sin sal, reggianito, pategrás, mozzarella, cremoso Bandolero, provoleta. Éstos se entregan por horma entera, media, un tercio, un cuarto y un octavo. El queso fundido por 360 gramos y el rallado por 8 gramos, 40 gramos, 160 gramos y suelto por kilo.
- ✓ Caramelos Bandolero caja por 48 unidades o bolsa de 800 gramos.
- ✓ Manteca trozada o pilon por 2,5 kilos.

Según los datos brindados por la cooperativa, algunos de los productos que más se fabrican son leche, yogur, dulce de leche y algunos quesos. Las cantidades aproximadas son 115.000 litros de leche, 60.000 litros de yogur bebible y 5.000 potes de yogur firme, 5.000 potes de postres y flanes³¹, 1000 kilos de dulce de leche *Amanecer* y *Bandolero*, 31.000 unidades de queso Danbo, 41.000 de Sardo y 32.000 de Cremoso.

³¹ La producción de yogur firme y de postres y flanes se rotan en función con la planificación de la producción.

VÍNCULO DE LA COOPERATIVA CON LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO

En este apartado se describirá el vínculo de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer y el Estado. Específicamente, se detallarán los proyectos llevados a cabo con las diversas instituciones como el INTI, INTA, INAES, Universidad Nacional de Mar del Plata, etc.

El Estado a través de sus instituciones puede beneficiar y obstaculizar a las empresas recuperadas con su accionar por medio de la legislación, las contribuciones económicas y el asesoramiento que brinda a través de los organismos de control y regulación. Los informantes del Estado coincidieron en que el rol fundamental de éste es hacer que exista la menor burocracia posible para las empresas, es decir que uno de los obstáculos más importantes es la “burocracia administrativa”. En consecuencia Darío Benavidez, Secretario administrativo de la Dirección de Acción Cooperativa y Mutual expresó que:

“El Estado tiene que mantener sus cosas en funcionamiento, digamos bromatología, las habilitaciones, tiene todo un procedimiento y una forma de hacer las cosas que a veces es engorroso, parece burocrático pero bueno son protecciones de derechos de otros también ¿no? (...). Digamos que no es obstaculice sino que (el Estado) es lento en algunas cosas”.

De igual modo, Matías Figliozzi, Director General de Comercio e Industria de la Municipalidad de General Pueyrredon, informó:

“Creo que es como con todas las empresas, la burocracia. Todavía el Estado es muy poco dinámico, sobre todo para el ritmo que necesitan las empresas (...). Una empresa recuperada necesita focalizar sobre todo en armar su negocio, pensar en ser rentables, en solucionar los problemas de gestión, de coordinación, de empleados, de ventas, de comercio, de desarrollo de marca. Y hay un montón de problemas hasta que uno logra poner en marcha la empresa y que ya empiece a funcionar ‘sola’ (...). Que ahí el Estado sí es una traba más (...)”.

Otro obstáculo percibido por los informantes del Estado es la definición de una Ley de Expropiación. En consecuencia, Darío Benavidez expresó que *“(…) falta definir las expropiaciones, la situación de legal de (...) las propiedades básicamente (...). Las empresas en sí mismas tienen su cobertura que son las cooperativas, pero la situación es (...) bastante endeble en cuanto a las posibilidades de seguir generando trabajo (...)”.*

La incertidumbre percibida por los trabajadores de la cooperativa es no contar con la propiedad de los edificios, equipos e instalaciones, con una ley que los avale para quedarse con

los mismos y, si es necesario, pagarle a los anteriores propietarios por ellos. En otras palabras, la Ley de Expropiación N°14.663 les permite explotar las plantas productivas y las marcas *Amanecer* y *Bandolero*, pero no poseen la propiedad definitiva. Algunos de los asociados expresaron:

“Quedarnos sin el edificio, esa es la incertidumbre. De venir un día a la mañana y quiero poner la moto y ‘no che flaco, no podés entrar’ en ese momento. Y ahora sí, (...) hasta que no tengamos los edificios, la cooperativa y si, y todos los días es eso (...).” Sebastián Diz.

“La semana pasada (primera de septiembre de 2017) estuvieron los tasadores a nivel de la fiscalía del Estado, (...) que hayan venido a tasar una Ley de Expropiación creo que es inédito para el mundo cooperativista (...) Así que estamos a un paso de conseguir esa tasación una vez que pongan es ese importe, tenemos argumentos para pelear (...) saldríamos definitivamente de la quiebra.” Fabio Pandiani.

“La incertidumbre (...), es el tema de la Ley de Expropiación. Como está la Ley de Expropiación, está la quiebra y es todo muy complejo, bueno ahí hay que, digamos, primero apelar a la voluntad de los asociados, para que puedan soportar todo este proceso y además bueno a la voluntad de gobierno para que pueda finalmente otorgar la Ley de Expropiación.” Belén Mena.

Por consiguiente, a la cooperativa no le resulta prioritario realizar inversiones en infraestructura con capital propio por no poseer la propiedad. Rocío Castro anunció que *“(...) Lo que es edificio en infraestructura (...), está como muy venido abajo, (...) la idea ahora es no se va a invertir en un edificio que todavía no sabemos si va a quedar para nosotros. Una vez que sí, sí, porque hay que hacer mucha inversión (...)”*.

Por otro lado, las ventajas de la participación del Estado radican en que, a través de las instituciones que lo conforman, otorga asesoramiento legal, económico y financiero, ayudas económicas como subsidios para la compra de maquinaria, mejoras en infraestructura y capacitación a trabajadores. Asimismo, se generaron proyectos desde la Universidad como prácticas comunitarias, trabajos de campo y de investigación en materia de costos, inversión y rentabilidad.

La Dirección General de Acción Cooperativa del INAES, asesora a empresas recuperadas y a cooperativas, según informó Darío Benavidez *“(...) básicamente en cuestiones de las cooperativas en sí mismas, de las cuestiones legales de las cooperativas, de la visualización de la situación de los trabajos de internos en cuanto al funcionamiento de los grupos humanos (...)”*, la formación, el proceso de organización, la estructura, los derechos y deberes de los asociados. Asimismo funciona como nexo entre otras cooperativas y acercando a las partes.

Las principales instituciones del Estado con las que la cooperativa ha tenido vínculo de apoyo y cooperación son: INAES, INTI, INTA, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Subsecretaría de Política y Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa y del Desarrollo Regional, Ministerio de Industria, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, Universidad Nacional de Mar del Plata, Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Municipalidad de General Pueyrredon, Municipalidad de Tandil, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. En relación a lo mencionado, Fabio Pandiani comentó que:

“Tenemos contratos por proyecto, tenemos contrato de articulación de subsidios a través de Desarrollo Social o las PYMES o la secretaría de PYMES a través de proyectos que se llama, donde ellos ponen la plata y vos tenés que capacitarte y vos después tenés un desembolso. Trabajamos con el INTI, trabajamos con el INTA, trabajamos con todos los chicos discapacitados (...) a través de del Ministerio de Trabajo de la Nación.”

En la entrevista se le preguntó a Fabio Pandiani cómo es la situación actual del vínculo de la cooperativa con el actual gobierno, y respondió:

“La vinculación con el Estado hoy es perfecta sabiendo que hubo un armado de esta cooperativa con ciertos sectores de la política que ya no están y hoy esta política (...), dicen que están en contra del cooperativismo. Sabemos que no están tan involucrados (el gobierno actual Cambiemos), pero sí cuando nosotros actualmente (...) estamos en este paso, están presentes, de otra manera. Son un poco más mas estructurados (...).”

PROYECTOS IMPLEMENTADOS CON EL APOYO ESTADO

A principios de 2013, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación la otorgó un subsidio por \$1.000.000, mediante el cual obtuvieron la reparación de los techos de los edificios de las dos plantas, y la adquisición de un condensador evaporativo refrigerante para la de Mar del Plata.

Hacia mediados del 2013, la cooperativa, junto con el INTA, trabajó sobre un proyecto relacionado al mantenimiento y mejora de los equipamientos, capacitación y desarrollo de manuales de trabajo. Además, explicó Belén Mena: *“(...) también se hicieron los cursos de Manipulación de Alimentos (...), pasaron 46 asociados que ya tienen su certificado de manipulador de alimentos”*. Esto derivó en prácticas productivas eficientes.

La Universidad Nacional de Mar del Plata contribuyó al desarrollo de la cooperativa en el sentido que:

- ✓ Brindó capacitaciones internas destinadas a fortalecer los equipos de trabajo interdisciplinarios, como formación en Economía Social y Cooperativismo, mediante Practicas Comunitarias de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- ✓ Contribuyó en la formulación de Reglamento Interno, Manual de Procedimientos y Manual de Organización de la cooperativa.
- ✓ Propuso una estructura de costos y cálculo de los mismos mediante una Tesis de Grado de la Facultad de Ingeniería.

En el 2014 la cooperativa obtuvo, del INAES, la matrícula N°47.049 de explotación, que les permitió insertarse en el mercado bajo la forma legal de cooperativa de trabajo. Con ello tuvieron acceso a los beneficios que corresponden al sistema cooperativo. Los datos correspondientes a la inscripción se encuentran en el Registro Nacional de Cooperativas y Mutuales.

En el 2015, en conjunto con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, se efectuó un proyecto de desarrollo de estrategias de marca y acciones de comunicación, por un importe de \$239.956, mediante el cual generaron herramientas de diseño gráfico, imagen e identidad de las marcas *Amanecer* y *Bandolero*. A través de la capacitación lograron que uno de los asociados sea el diseñador y encargado de la comunicación y difusión de la cooperativa en las redes sociales, en las gráficas de los camiones de transporte, en los locales, en las plantas de producción y en los envases de cada producto.

Desde el 2016, con la Dirección General de Comercio e Industria de la Municipalidad de general Pueyrredon, la cooperativa está inserta en el Programa *Mercado en tu Barrio*. Matías Figliozi lo definió de la siguiente manera: *“es un programa que nace en nación, en la Secretaría de Comercio. (...) Es un mercado itinerante, que pasa por los barrios para acercar los precios de productor a consumidor, eliminando intermediarios para marcar un precio de referencia*. El fin de este Programa es doble: por un lado busca una ayuda social en forma de precios accesibles para los barrios periféricos de la ciudad y por otro permite que se tenga un precio de referencia de los productos comercializados.

Este Programa cuenta con productores de derivados de la leche, carne, pescado, frutas y verduras. Pasó por diversas zonas del Partido de General Pueyrredon como Batán, Camet y Acantilados. Matías Figliozi destacó que actualmente hay dos *“Mercado en tu Barrio”*: *“por impacto, digamos, por cómo reaccionó el consumidor nos quedamos con el puerto, un mercado permanente, y con un mercado itinerante, pero fijo en frecuencia, que es del PAMI*. En ambos participa la cooperativa.

En el 2016, con el Ministerio de Industria, realizaron un proyecto de fortalecimiento de sistemas productivos destinado a ampliar la capacidad instalada del procesamiento de leche y capacitar a los asociados de la cooperativa en las temáticas Seguridad e Higiene, comercialización, limpieza y desinfección. El monto total del proyecto fue \$1.230.847, que permitió:

- ✓ La adquisición de dos tanques estacionarios horizontales para tambo que poseen aislación térmica, con una capacidad de 15.000 litros cada uno.
- ✓ La compra de una envasadora de potes, con una capacidad de 2.400 por hora, destinada a envasar yogur, postres, flanes, crema de leche y dulce de leche.
- ✓ En la planta baja de la fábrica de Mar del Plata, en los sectores de envasado de leche y de ultrapasteurización, se colocaron cerámicos industriales.
- ✓ El desarrollo del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) que incluye planes de control de agua, limpieza y desinfección, control de plagas, control y elaboración de materias primas.
- ✓ Capacitaciones a asociados sobre el uso de elementos de protección personal y manipulación de alimentos.

PROYECTO EN ETAPA DE GESTACIÓN

Con la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Lomas de Zamora, se está gestionando un proyecto de *suero de queserías*. El objetivo es el desarrollo y ejecución de un modelo de proceso productivo integral de una planta de tratamiento de suero sustentable. El mismo se llevaría a cabo a través de una matriz de producción de ingredientes derivados del suero para la industria alimenticia con alto valor de mercado. Por medio de este proyecto se pretende utilizar el producto para mejorar la calidad alimenticia y generar menor contaminación ambiental. Belén Mena expresó: *“Sería una planta piloto que estaría montada dentro de un contenedor de los del puerto. Es una plantita piloto donde tendría todos los equipamientos a escala chica para empezar a hacer las primeras pruebas”*.

La capacidad de la planta modelo será de 300 litros por hora. Se estima una inversión inicial de USD 250.000, con un plazo de ejecución de dos años. Los primeros 18 meses serán destinados al desarrollo y los 6 meses restantes, serán utilizados para la puesta en marcha. Se realizarán pruebas de procesamiento de suero, trabajando la calidad del mismo y de los productos que de él se puedan obtener. Para esto se contará con equipamiento específico. Se requerirán de profesionales especializados en materia de Ingeniería en alimentos, ingeniería

industrial, mecánica, química, física, molecular y de las áreas economía, contabilidad y administración. Belén Mena mencionó:

“(...) la posibilidad que tiene la cooperativa, que es la beneficiaria del proyecto, es poder empezar a comercializar en cuanto los tenga los productos esos. Entonces eh bueno esa es la expectativa que se tiene con ese proyecto que después la idea es seguir trabajando para la segunda etapa poder acceder a construir una planta más grande”.

LA ECONOMÍA Y LAS FINANZAS DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO NUEVO AMANECER

En este apartado se analizará la economía y finanzas de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer respecto de la evolución de las ventas, costos, cantidad de litros de leche, precio de venta y retorno de los asociados. Asimismo, se describirán las estrategias empresariales adoptadas. Para el análisis se utilizaron datos del análisis contextual, los aportados por los asociados y los Balances Generales, del 2013 al 2016 inclusive, suministrados por el contador de la cooperativa.

CONTEXTO MACROECONÓMICO

Analizando el contexto macroeconómico, la industria láctea creció durante los últimos años, a excepción del 2016, cuya producción total y consumo interno disminuyeron, como se mencionó en el capítulo 3. Se puede decir que la misma enfrenta una crisis que comenzó con la devaluación del peso que realizó el gobierno de Mauricio Macri en diciembre del 2015. De igual modo la crisis está relacionada al contexto internacional, a problemas estructurales y coyunturales del país.

El contexto internacional presenta una caída del precio de la leche asociada a la disminución del precio del petróleo que redujo los ingresos de los países compradores y como consecuencia las importaciones de productos lácteos. Adicionalmente, la prohibición decretada por Rusia hacia las importaciones de productos derivados de occidente contribuyó a la disminución de la compra de exportaciones argentinas.

Como ya se mencionó en el capítulo 3 la producción primaria argentina es atomizada y heterogénea, existen más de 11.500, y la producción industrial está concentrada en, aproximadamente, 1.100 empresas, de las cuales el 5% procesa más del 70% de la leche cruda. Por lo tanto el precio promedio pagado al productor es establecido por las empresas compradoras por la concentración y a los tamberos les resulta difícil fijar un precio competitivo.

Sumado a lo anterior hubo algunas condiciones coyunturales como: la devaluación del peso argentino que generó un aumento en el precio de los insumos que utilizan los productores primarios (tamberos); el aumento de las tarifas de servicios que impactó directamente en el segmento industrial aumentando los costos de producción; el incremento en el precio de los combustibles que derivó en un aumento de los gastos de logística y distribución de las empresas; y la eliminación de retenciones agrícolas que generó aumentos

en los costos de los tamberos asociados a la alimentación y a la cría de las vacas. Todo esto llevó al trasladado de los costos a los precios de los productos finales comercializados por supermercados, mayoristas y comercios.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES IMPLEMENTADAS

Como se mencionó en el capítulo 3 la empresa forma parte del segundo segmento de la industria láctea, que posee entre 90 a 100 empresas, con un abastecimiento de 120.000 litros de leche diarios (a noviembre de 2017). Pertenece a la segunda etapa de la industria, el sector industrial, ya que realiza el procesamiento de leche cruda. Para desarrollarse en el mercado implementó diversas estrategias empresariales:

- ✓ De compras.
- ✓ De ventas, distribución y comercialización.
- ✓ De marketing.
- ✓ Diferenciación de producto.

La cooperativa en sus inicios no tenía una estrategia de compras definida. Las adquisiciones se realizaban a demanda de cada sector, sin previa planificación y los pagos se efectuaban al contado o mediante transferencias. Como ya se mencionó en apartados anteriores, los proveedores determinaban los precios y las condiciones de pago en función a la experiencia de la empresa anterior, *El Amanecer*.

El área de compras logró mejorar la administración de las cuentas a pagar mediante la implementación de estrategias interrelacionadas entre sí. Una de las más importantes fue la planificación de las compras en función a los requerimientos de cada sector, principalmente el productivo. Se realiza una revisión de los insumos y las cantidades necesarias a fin solicitar a los proveedores presupuestos y optar por el más conveniente en función al precio, calidad, entrega y servicio. Los presupuestos que no fueron seleccionados se almacenan en un legajo de compras para, en caso de ser requerido, consultar en otro momento. Con el fin de formalizar la compra, la cooperativa genera un orden de compra con las especificaciones de lo solicitado.

De igual modo, el área de compras generó convenios de pago con proveedores a 10, 15 y 30 días, incluso con cheque. Esto le permitió mayor liquidez y fortaleció la comunicación y la relación con los mismos. Además, implementó un sistema de pago contra factura y orden de pago, que prevé la entrega de la mercadería con remito en tiempo y forma.

Las estrategias de ventas, distribución y comercialización inicialmente no estaban presentes en la cooperativa. Los canales de distribución utilizados eran las fábricas en Mar de Plata y en Tandil, que se complementaban con comercios de ventas minoristas. Con el fin de incrementar las ventas la empresa implementó una estrategia de distribución y comercialización asociada a la apertura de locales propios de venta directa al cliente. Actualmente posee cinco en Mar del Plata y uno en Tandil, mencionados con anterioridad. En

ellos las ventas se cobran en efectivo, con tarjeta de débito o crédito. Por otro lado, se implementó una estrategia de cobro a crédito para los clientes y comerciantes que revenden los productos de la cooperativa. Por medio de ésta, tiene plazo de cobro que varía según de la modalidad pactada con cada uno entre 10, 15 y 20 días.

La estrategia de diferenciación del producto está directamente relacionada con la política de la cooperativa: *“que en cada casa, en cada lugar haya un sachet de leche, un yogur algo de la cooperativa eso hace que nosotros tengamos trabajo (...)”* expresó Fabio Pandiani. Establece una diferenciación de sus productos asociada a la imagen de marca (*Amanecer* y *Bandolero*) y el packaging. La presentación de los productos en relación a la etiqueta, la caja y el envase con que se los presenta es importante para captar la atención del consumidor y que este pueda identificar la empresa y considerar que el producto es mejor o distinto a otros y por lo tanto decida adquirirlo.

En consecuencia la cooperativa implementó la estrategia de marketing mediante la marca propia “Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer” (Imagen 14), a través de la cual se realizó la migración de los productos de *El Amanecer* hacia la cooperativa, inscribiéndolos en el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA). Además se puso en marcha la publicidad y promoción de los productos, del nuevo logo y del packaging a través de las Redes Sociales, Facebook: *Lácteos Amanecer - Mar del Plata* y Twitter: *Lácteos El Amanecer*. En ellas, actualmente, se hacen publicaciones diarias, se informa acerca de puntos de venta y horarios de atención, precios por producto, imágenes de las fábricas y se comparte información importante sobre cooperativa. El fin es captar acercarse a los clientes y captar nuevos.



Imagen 14: Logo de la cooperativa.

Una estrategia diferente es la social. La cooperativa a través de la participación en el Programa *Mercado en tu Barrio* que insertó los productos en los barrios periféricos de Partido de General Pueyrredon a los que no tenía acceso y en los que se cobraban sobrepuestos. En consecuencia, como estrategia futura de distribución y comercialización, la empresa busca la apertura de nuevos locales de venta directa al público en puntos estratégicos en la ciudad. El objetivo fundamental es abarcar una cuota mayor del mercado y a su vez, controlar los precios en los puntos de venta.

FIJACIÓN DE PRECIOS DE VENTA DE LOS PRODUCTOS

La competencia y la sustitución de productos son los parámetros que utiliza la cooperativa para fijar los precios de venta de los productos elaborados. Estas limitaciones la obligan a adecuar la estructura productiva que posee para poder incorporar los productos en el mercado a precios aceptados por el cliente y obtener ganancia de los mismos.

De igual modo, los precios de venta también se fijan teniendo en cuenta la estructura de costos planteada en la Tesis de ingeniería de Castro Ramiro y Gómez Fabián (2014), titulada *“Organización de la producción en una planta procesadora de lácteos”*. Para desarrollar la estructura de costos realizaron una división de líneas por producto, tomando como base la leche pasteurizada. A la misma se le asigna un costo en función al porcentaje de grasa y crema que contenga, y se divide por las diferentes líneas de producción, a las que se les incorpora el costo unitario de cada subproducto.

Entre los costos se encuentran: mano de obra, envases, electricidad, gas, agua y afluentes, mantenimiento, laboratorio, combustible, insumos de producción (boninas, químicos, elementos de control y medición, cajas, bandejas, artículos de limpieza, etc.), impuestos, seguros, legales, administración y dirección (comunicaciones, insumos de oficina, insumos de cocina, seguridad e higiene), amortización de bienes de capital, otros gastos.

La Contribución Marginal (CM) (Ecuación 1) es la diferencia entre el precio de venta (PV) y el costo variable unitario (CVU). Muestra cómo "contribuyen" los precios de los productos a alcanzar los costos fijos y generar utilidad.

Ecuación 1:

$$CM = PV - CVU$$

Según los datos proporcionados por la cooperativa se confeccionó el siguiente cuadro que muestra la contribución marginal aportada por los quesos más representativos durante el mes de junio de 2017. Como se puede observar las contribuciones son positivas lo que implica que absorben el costo fijo y dejan un margen sobre ventas que es propio de cada producto. El queso que mayor contribución marginal unitaria es el Gouda de \$51,69 y le sigue el Danbo con una contribución marginal de \$44,20.

DATOS JUNIO 2017								
Producto	Un. de medida	Cantidad	CVU	CFU	CTU	PV	Contrib. Marginal	Margen s/ ventas
Queso Gouda	3.3 kg	28.068	\$ 65,92	\$ 13,66	\$ 79,58	\$ 117,61	\$ 51,69	47,79%
Queso Danbo	3.3 kg	792.716	\$ 59,53	\$ 16,20	\$ 75,73	\$ 103,73	\$ 44,20	36,97%
Queso Sardo	3.9 kg	1.032.952	\$ 70,61	\$ 1,42	\$ 72,03	\$ 112,91	\$ 42,30	56,75%
Queso Cremoso	3.7 kg	800.972	\$ 45,62	\$ 10,93	\$ 56,55	\$ 83,37	\$ 37,75	47,43%

*Cuadro 6: Costo de quesos de la cooperativa**Fuente: Elaboración propia en base a datos de la cooperativa.*

Por otro lado, se presenta el cuadro 7 que muestra la relación de precios de venta de los productos en los locales de la cooperativa y en los comercios, siendo notablemente inferiores en los primeros. Se deja expuesto que los mismos fueron seleccionados por la investigadora en base a consultas realizadas en algunos de los barrios de la ciudad de Mar del Plata como Constitución, centro, puerto, Pompeya y Villa Primera.

Se seleccionaron algunos de los productos que presentan mayor diferencia en el precio de venta al consumidor final, en los locales propios en relación con los comercios. Los que presentan mayor variación son la leche y el yogur con un incremento del precio de venta de 33% en comercios. Le siguen el queso Mozzarella con una variación del 21%, el Danbo con un 16% y los restantes (queso Gouda, cremoso, y sardo) con una variación cercana al 10%. Esto se debe a que los comerciantes incorporan una ganancia a los productos que revenden.

Productos Coop. Nuevo Amanecer	Precio en cooperativa	Precio en comercio	Variación porcentual
Leche entera o descremada por litro	\$ 13,50	\$ 18,00	33,33%
Yogur entero o descremado por litro	\$ 18,00	\$ 24,00	33,33%
Queso Gouda por kilo	\$ 122,31	\$ 135,00	10,38%
Queso Cremoso <i>Amanecer</i> por kilo	\$ 86,70	\$ 95,00	9,57%
Queso Sardo por kilo	\$ 126,79	\$ 140,00	10,42%
Queso Danbo por kilo	\$ 103,00	\$ 120,00	16,50%
Queso Mozzarella por kilo	\$ 103,14	\$ 125,00	21,19%

*Cuadro 7: Precios de algunos de los productos comercializados en la cooperativa vs. Precios en comercios**Fuente: Elaboración propia en base a datos de la cooperativa.*

COMPETENCIA EN PRECIOS DE VENTA DE LA COOPERATIVA CON LA SERENÍSIMA Y SANCOR

Se realizará un cuadro comparativo del precio de venta de los productos leche, yogur y queso cremoso de las empresas Nuevo Amanecer, La Serenísima y SanCor. Se deja expuesto que los mismos fueron seleccionados en función a consultas realizadas en algunos comercios de los barrios de la ciudad de Mar del Plata como Constitución, centro, puerto, Pompeya y Villa Primera. Asimismo, se realizaron las conversiones necesarias para unificar las unidades de producto a fin de obtener una estimación precisa.

Como se puede observar en siguiente cuadro, los precios de La Serenísima están por encima de los de las otras dos empresas. Se debe tener en cuenta que esta empresa es líder en el mercado, posee distribución nacional y tiene acceso preferencial a materias primas. Por el reconocimiento de los clientes posee prestigio de marca y diferenciación de productos que le permiten cobrar un precio superior respecto de sus competidoras.

Los precios de venta de la cooperativa se encuentran por debajo de las demás empresas. Esto se asocia a un liderazgo de costos relacionado a los cambios tecnológicos evidenciados por la adquisición de maquinaria especializada que le permitió aumentar los volúmenes de producción en menor tiempo, disminuir el costo unitario de los productos y por consiguiente tener mayor margen de ganancia de cada uno. De igual modo, la implementación de manuales de procedimiento mejoró la eficiencia en los tiempos y el trabajo productivo.

Variación precios de venta promedio en comercios - Noviembre 2017					
Productos	Precio Cooperativa	Precio La Serenísima	Precio SanCor	Variación Seren.-Coop.	Variación SanCor-Coop.
Leche entera por litro	\$ 18,00	\$ 26,00	\$ 22,00	44,44%	22,22%
Leche descremada por litro	\$ 18,00	\$ 28,00	\$ 22,00	55,56%	22,22%
Yogur entero por litro	\$ 24,00	\$ 35,00	\$ 32,00	45,83%	33,33%
Yogur descremado por litro	\$ 24,00	\$ 35,00	\$ 32,00	45,83%	33,33%
Queso cremoso por kilo	\$ 95,00	\$ 180,00	\$ 150,00	89,47%	57,89%

Cuadro 8: Variación de precios en comercio de productos de La Serenísima, SanCor y Cooperativa.
Fuente: Elaboración propia.

VARIACIÓN ANUAL DE PRECIOS DE VENTA EN LA COOPERATIVA

A continuación se realizará un cuadro comparativo de la evolución de los precios de venta en los locales de la cooperativa de algunos productos entre diciembre de 2016 y octubre de 2017. Se utilizaron estos datos a fin de poder compararlos con el Índice de Precios al Consumidor (IPC) informado por el INDEC.

Los productos que presentan mayores variaciones de precios en el período analizado son los quesos, tal como se observa en el cuadro 9. En primer lugar se ubica el queso Mozzarella, cuyo aumento fue del 51%, en segundo lugar se encuentran los quesos Gouda y Fynbo con un 39%, en tercer lugar con un aumento del 37% está el queso cremoso. En cuarto y quinto lugar se sitúan el Sardo y el Danbo con un incremento del 36% y 35% respectivamente.

A los mencionados se incorporaron los aumentos de los precios de otros productos como el dulce de leche de la marca *Amanecer* por 400 gramos que subió un 29% y de la leche ocupa el octavo lugar (en función a los productos seleccionados), con un aumento del 23% y por último se encuentra el yogur cuya suba fue del 2%. Este último producto es uno de los más vendidos por la cooperativa, por lo tanto el aumento en su precio de venta fue bajo, de un año a otro, como estrategia para atraer clientes a comprar otros productos y generar reconocimiento de marca.

Productos	Precios a 12/2016	Precios a 10/2017	Variación anual %
Leche entera y descremada x litro	\$ 10,90	\$ 13,50	23,85%
Yogur entero y descremado x litro	\$ 17,61	\$ 18,00	2,21%
Dulce de leche Amanecer x 400 gr.	\$ 18,53	\$ 24,06	29,84%
Queso Gouda x kilo	\$ 87,69	\$ 122,31	39,48%
Queso cremoso x kilo	\$ 63,12	\$ 86,70	37,36%
Queso Sardo x kilo	\$ 93,00	\$ 126,79	36,33%
Queso Fynbo x kilo	\$ 87,69	\$ 122,31	39,48%
Queso Danbo x kilo	\$ 76,00	\$ 103,00	35,53%
Queso Mozzarella por kilo	\$ 67,90	\$ 103,14	51,90%

Cuadro 9: Variación porcentual de los precios de venta de algunos productos en los locales de la Cooperativa (12/2016-10/2017).

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la cooperativa.

En relación a la variación de los precios de los productos de la cooperativa, se realizará un análisis comparativo con el Índice de Precios al Consumidor (IPC) informado por el INDEC. La variación del IPC nivel general fue 19,4% al mes de octubre 2017 con respecto a diciembre de 2016, y el de Alimentos y bebidas no alcohólicas fue de 16,7%.

En relación a esto se puede decir que los precios de los productos mencionados de la cooperativa, a excepción del yogur, variaron en una proporción mayor que el IPC nivel general

informado por el INDEC. El producto que tuvo una variación menor fue la leche, entera o descremada por litro, que estuvo a 4 puntos por encima del IPC, y el queso cremoso 18 puntos. En relación con el IPC de Alimentos y bebidas no alcohólicas, ocurrió lo mismo que con el IPC nivel general, la variación del precio de la leche por litro estuvo 7 puntos por encima, el queso cremoso 20 puntos y el Sardo 19 puntos por encima.

La variación de precios de los productos en la cooperativa se debe, entre otras, a la decisión política de quita de subsidios a los servicios implementada por el gobierno de Mauricio Macri. La tarifa de electricidad de la cooperativa pasó de \$50.000 a \$90.900 de un mes a otro, lo que representó un aumento del 81% de los costos. Debido a que la fábrica de Tandil se dedica únicamente a la fabricación de quesos, el impacto en el precio de los mismos es superior que en el resto de los productos que ofrece la cooperativa. Asimismo, la devaluación de la moneda nacional impactó significativamente en el precio de la materia prima. Al mes de noviembre de 2017, el precio promedio del litro de leche cruda pagada al productor que el mercado propone es de \$5,71, mientras que a fines de 2016 era de \$4,38.

EVOLUCIÓN DE VENTAS Y COSTOS

En el gráfico 6 se muestra la relación de la evolución de las ventas y los costos. El crecimiento de las ventas del año 2013 al 2014 fue de más del 1.000%, del 2014 a 2015 fue, aproximadamente, del 50%, mientras el 2016 reflejó un aumento del 88%. Esta evolución de las ventas se vio evidenciada por diversas cuestiones. Por un lado los subsidios recibidos por las instituciones del Estado permitieron mejorar la infraestructura edilicia, acondicionar la maquinaria existente, adquirir nuevas, desarrollar manuales y procedimientos de trabajo, generar capacitaciones a los asociados, relacionadas a la gestión organizacional, la comercialización y la producción. Esto derivó en un aumento considerable de la capacidad productiva de la empresa.

Por otro lado, se justifica el incremento de las ventas por la estrategia de distribución implementada mediante la apertura de locales de venta directa al público y la estrategia de marketing a través de las Redes Sociales (Facebook y Twitter). Por consiguiente, lograron adecuarse a la era digital, mejorar de la comunicación y difusión de la cooperativa, y establecieron un vínculo directo con los clientes.

Los costos totales aumentan año a año. Su evolución se encuentra directamente relacionada con el objetivo de la cooperativa de comercializar productos de calidad al menor precio y costo posible. Los gastos que reflejaron mayor variación anual en los Balances Generales de la cooperativa fueron: combustible para la producción, combustible de transporte, desinfección y limpieza, gastos de laboratorio, gastos de administración y servicios de luz, gas y agua. Asimismo el incremento del costo de la mercadería se ve reflejado en el aumento del precio de la materia prima y de los insumos de producción, y en la ampliación de la capacidad productiva.

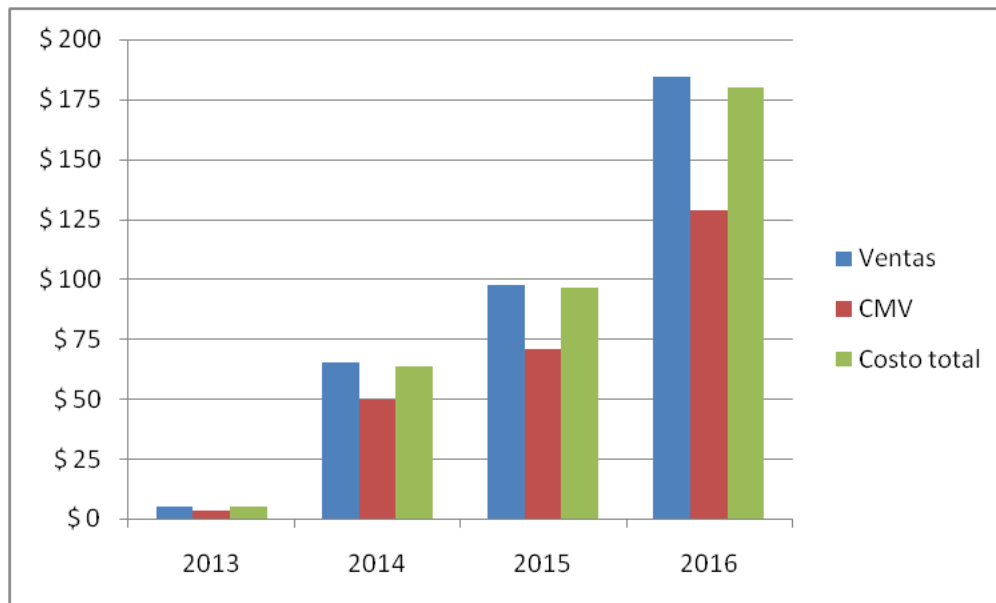


Gráfico 6: Relación Ventas, CMV y costo total en millones (2013-2016).

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la cooperativa.

EVOLUCIÓN DEL RETORNO ANUAL Y LA CANTIDAD DE ASOCIADOS

La cantidad de asociados incorporados a la cooperativa fue creciendo anualmente. Según datos del Balance General se dividen en “Número de Asociados” que corresponde al total que figura inscripto y en “Número de Asociados Activos” que representa a los que están trabajando en la cooperativa.

Datos	2013	2014	2015	2016
Retorno anual total Asociados	\$ 1.015.000,00	\$ 8.529.424,97	\$ 12.547.862,00	\$ 25.715.640,73
Número de Asociados	76	82	89	120
Número de Asociados activos	69	75	82	110
1- Profesionales y técnicos	2	2	2	2
2- Administrativos	4	12	14	22
3- Operarios personal de planta	63	61	66	86

Cuadro 10: Evolución de la cantidad de asociados y del retorno anual total (2013-2016)

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la cooperativa.

Seguidamente se deja expuesto el gráfico 7 que muestra la relación entre el aumento del retorno anual³² y la cantidad de asociados (eje secundario), informado por los trabajadores de la cooperativa. Como se puede visualizar el crecimiento en el retorno fue significativo respecto de la incorporación de asociados. Se debe tener en cuenta que, como mencionaron algunos asociados, durante los primeros meses de la cooperativa los trabajadores cumplían 26 horas semanales de trabajo, es decir que trababan aproximadamente 4 horas por día.

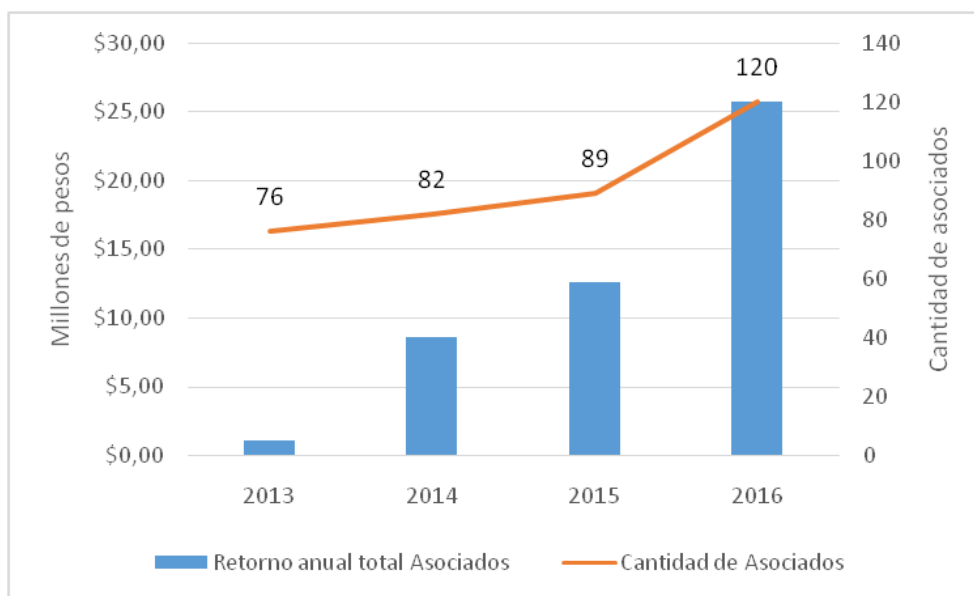


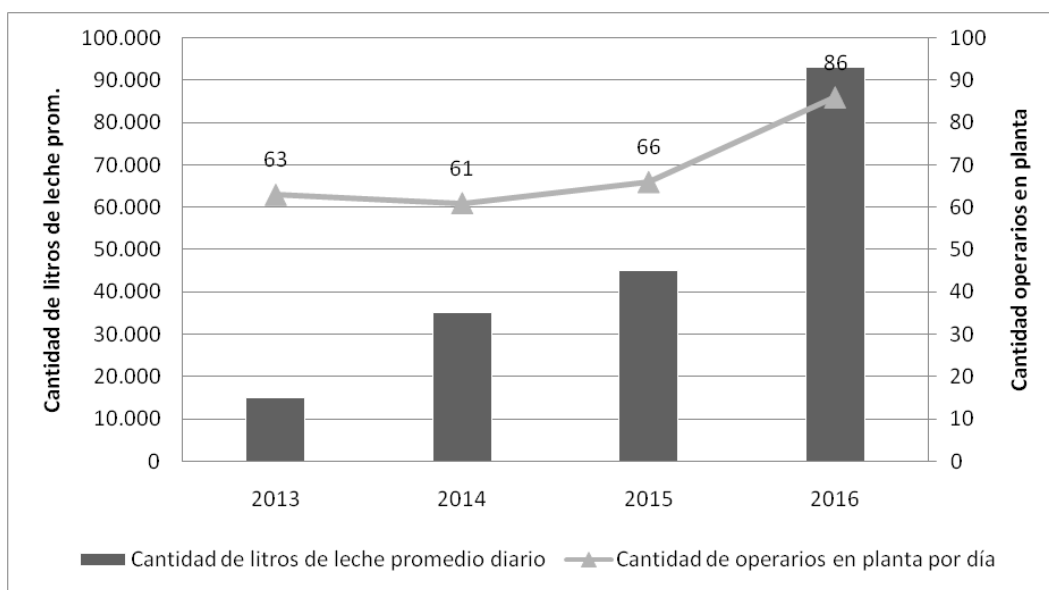
Gráfico 7: Relación Cantidad de asociados vs. Retorno anual en millones. Período 2013-2016.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la cooperativa.

³² Retorno anual: es el importe monetario recibido por los asociados de la cooperativa como retribución al trabajo realizado.

EVOLUCIÓN DEL PROMEDIO DE LITROS DE LECHE RECIBIDOS Y LA CANTIDAD DE ASOCIADOS

En términos de la evolución del promedio de litros de leche diario recibido a fin de cada año respecto de la cantidad de asociados activos en planta, se puede decir que crece conforme ingresa materia prima. En el 2013 se producían 238 litros de leche diarios promedio por trabajador, mientras que en el 2015 alcanzó 727 litros. El último año, tal como se mencionó, fue el de mayor ingreso de litros de leche promedio por día, alcanzando 1081 por asociado en planta a fin de 2016. Lo mencionado se refleja en el gráfico 8.



*Gráfico 8: Relación Cantidad de asociados en planta vs. Litros de leche diarios. Período 2013-2016.
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la cooperativa.*

En síntesis se puede decir que la cooperativa logró implementar estrategias empresariales para crecer en el mercado como las de compras, ventas, distribución, comercialización y marketing. De igual modo la ampliación de la capacidad instalada y las mejoras tecnológicas generaron eficiencia en los procesos productivos y aumentos en los niveles de producción. Esto se tradujo en aumentos de las ventas netas, de los retornos de los asociados y resultado neto de cada ejercicio económico.

CONCLUSIONES

El contexto histórico desarrollado en el capítulo 2 identificó las causas del surgimiento de las empresas recuperadas en Argentina. Las medidas implementadas durante el período neoliberal, en la década del 90, sumadas al endeudamiento y la falta de diversificación productiva desembocaron en la crisis de 2001. En consecuencia se intensificó la quiebra de un gran número de empresas y las altas tasas de desempleo, entre otras.

Las presidencias de Néstor Kirchner (2003-2007) y de Cristina Fernández (2007-2015) determinaron la etapa de reconstrucción nacional, a través de diversas medidas económicas implementadas aumentó en el nivel de empleo, mejoraron en las condiciones laborales y se fomentó de la producción nacional. En el 2015, el gobierno de Mauricio Macri implementó políticas económicas que afectaron los costos de producción primaria e industrial, la caída de la demanda en el mercado interno, hubo cierre de numerosas empresas y aumentaron la inflación y el desempleo.

En la descripción y análisis del proceso de recuperación de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer se evidenciaron las cuatro etapas atravesadas: origen, resistencia, puesta en marcha y consolidación. En mayo de 2012 los trabajadores ocuparon las fábricas de Mar del Plata y Tandil y en noviembre firmaron el acta constitutiva. De esta forma inició una nueva fase de la empresa, identificada como la autogestión, a través de la cual la propiedad de los medios de producción, el control y las decisiones pasaron a estar en manos de los trabajadores. En este sentido, coincido con el autor Aguirrezábal (2013) quien menciona que la autogestión permite entender que en las relaciones de producción el trabajo se encuentra por encima de la acumulación de capital y establece una nueva forma de organización y división del trabajo.

En este contexto, la cooperativa encontró en la implementación de estrategias empresariales la forma de adaptarse, subsistir y desarrollarse en la industria láctea. Las mismas estuvieron relacionadas con la diferenciación de producto, el marketing, las ventas, la distribución y la comercialización, y las compras, que aumentaron sustancialmente las ventas anuales de la cooperativa y la posicionaron como una de las treinta y tres empresas lácteas con mayor recepción de litros de leche diarios.

Las estrategias de marketing fueron el desarrollo de la marca propia, “Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer”, y las acciones de comunicación y difusión en las redes Sociales, Facebook: *Lácteos Amanecer - Mar del Plata* y Twitter: *Lácteos El Amanecer*, de esta forma logró mejorar la relación con los clientes y captar nuevos. La diferenciación de los productos,

implementada por las marcas propias, *Amanecer* y *Bandolero*, generó el reconocimiento de los compradores y el posicionamiento de la empresa a nivel local.

A través de la planificación de las compras se lograron organizar los requerimientos de cada sector de la cooperativa, seleccionar proveedores adecuados en precio y calidad y establecer convenios de pago. Esto se tradujo en la fabricación de productos de calidad, bajo costo y precio en el mercado. Del mismo modo el cambio en el sistema de comercialización y distribución le permitió acercar la variedad de productos a diferentes zonas de la ciudad.

Respecto de la presencia del Estado a través de sus instituciones, es importante pero no determinante para la conformación y desarrollo de esta empresa en particular. La cooperativa obtuvo la matrícula del INAES para conformarse como tal y mediante la Ley de Expropiación el aval legal para explotar las plantas productivas y las marcas *Amanecer* y *Bandolero*. A través de diversos proyectos logró la formación y capacitación de los asociados, el mantenimiento y la mejora de los equipamientos. Y la ampliación de la capacidad instalada mediante proyectos concertados con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y el Ministerio de Industria.

En función al desarrollo de la presente investigación y el análisis de las entrevistas realizadas, se concluye que la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer sobrevivió, se adaptó y llevó adelante una organización a través de la autogestión, con el apoyo de las Instituciones del estado y con la implementación de estrategias se adaptó al contexto local y se expandió.

A partir de las conclusiones mencionadas, se podrían abrir diferentes líneas de investigación. En primer lugar, indagar sobre las preferencias de los consumidores respecto de los productos lácteos en general y de ello desarrollar propuestas de mejora para la Cooperativa de trabajo Nuevo Amanecer en los Partidos de General Pueyrredon y de Tandil.

En segundo lugar, se podría analizar si existen otras empresas recuperadas, de dimensiones similares a la cooperativa en otros sectores, que hayan aprovechado la estructura del mercado y el apoyo de las instituciones del Estado en la implementación de estrategias empresariales. Si ello ocurre, sería interesante investigar cómo esas empresas lo hicieron y qué tácticas utilizarían para expandirse en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Ackerman, E.; Barandiaran, S. Bogado; Cagnani, F.; Cernadas, J.; Chouza, S.; Cristóforo, M.; Filippo, G. López, T. Nunes Chas, B.; Otero, J. Saieg, L.; Soloaga, S.; Torres, N. (2016). Informe de coyuntura económica N°9. Observatorio de Políticas Públicas. Universidad Nacional de Avellaneda. Disponible en: <http://eppa.com.ar/wp-content/uploads/2016/04/Informe-de-Coyuntura-N%C2%BA9-Abril-2016.-vf.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Actis Di Pasquale, E.; Gallo, M. E. (2017) Informe sociolaboral del Partido de General Pueyrredon. Mar del Plata. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/2674/1/InfoSociolabJun2017.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Agiriano Intxaurtieta, G. (2013). Empresas recuperadas por los trabajadores: Una década de lucha por la dignidad Argentina (págs. 211-217). Lan Harremanak: Revista de relaciones laborales.

Aguirrezábal, G. (2013). Las empresas recuperadas en procesos de desarrollo local desde una perspectiva de economía social. El caso de la ciudad de Rosario. Consultado el 28/08/2017. Universidad Nacional de General Sarmiento. Instituto del Conurbano. Argentina. Disponible en: http://www.ungs.edu.ar/ms_ungs/wp-content/uploads/2013/09/Tesis-MAES-Aguirrez%C3%A1bal.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Alianza Cooperativa Internacional (1995). Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa. COCETA. Madrid.

Alonso, G. y Di Costa, V. (2013). Cambios y continuidades en la política social Argentina, 2003-2010. Disponible en: https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/6cong/ALONSO_DI_COSTA.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Álvarez, R. M. (2016). Argentina, hacia un cambio de paradigma. Disponible en: http://politicaspublicas.flacso.org.ar/files/produccion_academica/1458156158_alvarez-articulo.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Anchorena, S. O. (2014). Ciclo económico 1995-2002, y dinámicas de empleo en el Partido de General Pueyrredon, Argentina, de lo nacional a lo local. Tesis doctoral. Disponible en: http://nulan.mdp.edu.ar/1951/1/anchorena_so_2014.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Basualdo, E. (2003). Las reformas estructurales y el Plan de Convertibilidad durante la década de los noventa. El auge y la crisis de la valorización financiera. Realidad Económica,

200. Carpeta 219 Folio 169. Disponible en: http://legacy.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/27_AEYT_Las.reformas.estructurales.y.el.Plan.de.Convertibilidad.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Briner, M. A. y Cusmano A. (2003). Empresas Recuperadas Ciudad de Buenos Aires. Una aproximación a partir del estudio de siete experiencias. Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Disponible en: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00764.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Constant, J. (2015). La cancelación de la deuda con el FMI. Trabajo final de grado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1141/te.1141.pdf> [Fecha de consulta diciembre 2017].

Dabat, A. (2012).El rumbo de la economía argentina bajo el kirchnerismo. Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM: Disponible en: <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/nueva/econunam/26/02dabat.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Fernández Maldonado, E; Herrán, R; Scopel, G. Quartulli, D. (2004). Empresas recuperadas. Perspectivas y dificultades. Disponible en: <https://www.aacademica.org/diego.quartulli/6.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Giroux, S. y Tremblay, G. (2004). Metodología de las ciencias humanas. La investigación en acción. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

KPMG (2016). Industria lechera argentina. De la crisis a una lenta recuperación. Análisis de la década 2005-2015. Disponible en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/kpmg-argentina-industria-lactea-argentina-2016.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Ley 14.663 (2014) Disponible en: <http://www.gob.gba.gov.ar/intranet/digesto/PDF/l14663.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Ley 26.684 (2011). Disponible en: https://www.jusmisiones.gov.ar/files/Biblioteca/LEY%2026684%20CONCURSOS%20Y%20%20QUIEBRAS_%20MODIFICACION%20DE%20LA%20LEY%2024_522.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Lanari, M. E.; Gallo, M. E.; Alegre, P.; Fernández Blanco, A. (2011) Informe sociolaboral del Partido de General Pueyrredon. Mar del Plata. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/1369/1/InfoSociolabJul11.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Lanari, M. E.; Gallo, M. E.; Aspiazú, E. y Alegre, P.; Fernández Blanco, A. (2013). Informe sociolaboral del Partido de General Pueyrredon. Mar del Plata. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/1858/1/InfoSociolabSep13.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Martínez, C. (Coord.) (2005) Informe del Segundo relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. Disponible en: <http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/Empresas%20Recuperadas%202005.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2016). Informes de cadenas de valor. Año 1 – N°22 – Diciembre 2016. Disponible en: https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Lacteo.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Palomino, H. (2003). Pobreza y desempleo. Problemática de una nueva configuración social. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. (CESPA). Disponible en: <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/03/cespapaper6.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Perotti, E. (2003). Crisis económica de Argentina: causas y cura JimSaxton (R-NJ), Vicepresidente. Traducción libre del paper elaborado por el Comité Económico del Congreso de los EEUU. Disponible en: http://www.bcr.com.ar/Publicaciones/investigaciones/crisis_perotti.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Pindyck, R. S.; Rubinfeld D. L. (2009). Microeconomía. Séptima edición. PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid.

Pizzi, A. y Icart, I. (2014). Autogestión obrera y movilización social. El caso de las empresas recuperadas argentinas en la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires. Latin American Research Review. Vol. 49, Número 1. Disponible en: http://lasa-4.univ.pitt.edu/LARR/prot/fulltext/Vol49no1/49-1_39-61_pizzi-icart.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Petrecolla, D. (2016). Estudio sobre las Condiciones de Competencia en el Sector Lechero de la República Argentina, Informe Público, Septiembre de 2016. Disponible en <http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/10013004-estudio-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-el-sector-lechero-de-la-republic> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Pousadela, I. (2006). Que se vayan todos. Enigmas de la representación política. Buenos Aires: Capital Intelectual. Disponible en: <https://anuestromodo.files.wordpress.com/2008/09/m32pousadela.pdf> [Fecha de consulta: noviembre de 2017] [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Porter, M. (1980). "Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors". The Free Press, New York.

Rapoport, M. (2007). Mitos, etapas y crisis en la economía argentina, en Rapoport, M. y Colombo, H. (Comp:), Pensamiento político, económico y social. Buenos Aires. Disponible en: http://www.mariorapoport.com.ar/uploadsarchivos/mitos_etapas_y_crisis_en_la_economi_a_argentina.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Rebón, J. (2005). Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. (Documentos de Trabajo N° 44). Disponible en: <http://lanic.utexas.edu/project/laoap/iigg/dt44.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Ressel, A.; Silva N.; Coppini, Vi.; Nuevas, M. (2013). Manual teórico práctico de introducción al cooperativismo. Instituto de estudios cooperativos. Universidad Nacional de La Plata. Disponible en: <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/77/10177/6b25a4dc584c696962b72beab8a86249.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Ruggeri, A. (coord.) (2014). Las empresas recuperadas en el período 2010-2013. Informe del Cuarto Relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. Programa de Facultad Abierta. Facultad de Filosofía y Letras. SEUBE. UBA. Buenos Aires: Cooperativa Chilavert Artes Gráficas. Disponible en: http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe_IV_relevamiento_2014.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Ruggeri, A.; Vieta, M.; Clark, G.; Antivero, J.; Calderón, S.; Mazzoli, P.; Polti, N.; Carlinga, M.; Vázquez, V.; Accorinti, S.; Méndez, A.; Orlando, M.; Salvador, V.; Buffa, A.; Roitman, S.; Martínez, C.; Huertas, M.; Deligdisch, D.; García, F.; Novaes, H.; Trincherro, H. (2009). Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina. Universidad de

Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. Buenos Aires. Disponible en: http://www.recuperadasdoc.com.ar/Las_empresas_recuperadas_autogestion_obrera_en_Argentina_y_America_Latina.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Salgado, M. (2010). Empresas recuperadas por sus trabajadores: sociogénesis y desarrollo del proceso en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales. Buenos Aires. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/iigg-uba/20110311042213/ji24.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Slavin, E.; Atucha, A.; Di Pascale, E. (2003). El modelo económico de los años 90: derecho y realidad. 6to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas en estudios del Trabajo. Disponible en: <http://nulan.mdpu.edu.ar/1029/1/00360.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Programa de la Facultad Abierta (2016). Informe. Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016. Programa de Facultad Abierta. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires. SEUBE. Buenos Aires. Disponible en: <http://www.recuperadasdoc.com.ar/informe-mayo-2016.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Zeballos, J. L. (2003). Argentina: efectos sociosanitarios de la crisis 2001-2003. Buenos Aires: Organización Panamericana de la Salud. Disponible en: http://new.paho.org/arg/publicaciones/pubOPS_ARG/Pub57.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

INTI (2003). Boletín del Centro de Investigaciones Tecnológicas de la Industria Láctea. Número 3. Octubre 2013. Disponible en: <https://www.inti.gob.ar/lacteos/boletin/lacteosInforma3.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2014). Una década de trabajo. Una década ganada. Balance de 2003 a la fecha. Informes especiales. Disponible en: http://www.trabajo.gob.ar/downloads/destacados/131104_notas_una-decada-ganada.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017]

Rebón, J. (2006). La empresa de la autonomía. Apuntes acerca de la recuperación de empresas por sus trabajadores en Argentina. (págs. 263-275). Buenos Aires: CLACSO. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/osal/osal21/Rebon.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017]

Rebón, J. y Salgado, R. (2008). Transformaciones emergentes del proceso de recuperación de empresas por sus trabajadores. International Institute of Social History, LabourAgain. Disponible en: http://www.iisg.nl/labouragain/documents/rebon_salgado.pdf [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Ruggeri, A. (2010). Autogestión en la Argentina: reflexiones a partir de la experiencia de las empresas recuperadas por sus trabajadores. Italia: Visioni LatinoAmericane, N.º 2.

Ruggeri, A. (2014). Una aproximación a empresas recuperadas por sus trabajadores. Programa Facultad Abierta. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires.

Ruggeri, A. (2016). Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016. Facultad de Filosofía y Letras. SEUBE. UBA. Buenos Aires. Disponible en: <http://www.recuperadasdoc.com.ar/informe-mayo-2016.pdf> [Fecha de consulta: diciembre de 2017].

Svamp, M. (2013). La década kirchnerista: Populismo, clases medias y revolución pasiva (págs. 14-16). Universidad Nacional de La Plata. CONICET. Lassa Forum. Volume X. Debates. Buenos Aires.

ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTAS

TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA

Datos del entrevistado

Nombre Completo

Edad

Sexo

Lugar que ocupa dentro de la empresa

Situación previa a la recuperación

¿Desde qué año trabajas en la empresa? ¿A qué sector/área pertenecías?

¿Cuál era la forma jurídica de la empresa antes de la recuperación?

¿Cómo era la organización empresarial? ¿Cuántos sectores había? ¿Cuántos trabajadores en total en la empresa? ¿Y cuántos por cada sector?

¿Quién/es tomaban las decisiones en la empresa?

¿Cuántos los trabajadores formaron parte del proceso de recuperación?

La recuperación

¿Cuáles fueron las causas y motivos que llevaron en la recuperación de la empresa?

¿Podrías describir el proceso de recuperación? ¿Cuáles fueron las acciones llevadas a cabo durante el proceso de recuperación? Ocupación, resistencia, producción.

¿Cuáles fueron la o las experiencias o situaciones más significativas? ¿Y el o los momentos de mayor tensión o crisis de la recuperación?

¿Qué expectativas e incertidumbres tenías en ese momento? ¿Se cumplieron? ¿Cómo?

¿Qué estrategias políticas, legales, económicas que implementaron frente a la situación de desalojo?

Situación de la empresa ya recuperada

La forma jurídica

¿Cuál es la forma jurídica que tiene hoy la empresa? ¿Qué tipo de cooperativa es?

¿Cómo se estructura la Cooperativa? ¿Cuáles son los órganos de representación? ¿Quiénes los conforman? ¿Cómo se decide quién es parte de cada organismo? ¿Se van modificando o es siempre el mismo?

¿Cómo se toman las decisiones? ¿Mediante asambleas por votación?

¿Cuáles son la Misión, Visión, Valores y Objetivos que hoy tiene Nuevo Amanecer?

¿Cómo crees que la gente del barrio, los vecinos, los consumidores, ven a la empresa?

La organización al interior

¿Cuántos sectores/áreas hay y cuáles son? ¿Cuántos trabajadores hay por sector?

¿Cuáles son las tareas más importantes del sector al que perteneces?

¿Cuáles son tus tareas específicas? ¿Cuál te parece la más importante?

¿Qué ventajas tiene tu trabajo? ¿Y qué desventajas?

¿Crees que se podría mejorar algo del sector en el que estás? ¿Qué es y cómo lo harías?

¿Te gustaría trabajar en otro sector de la empresa? ¿En cuál? ¿Por qué?

¿De dónde obtienen la materia prima? ¿Tienen tambos? ¿Cuántos y dónde? ¿Dónde se almacena la materia prima hasta ser utilizada?

¿Podrías describir el proceso de producción? Teniendo en cuenta: ¿las actividades que realiza cada sector desde el abastecimiento hasta la venta final?

¿Qué productos fabrican? ¿Cuál/es son los que más se vende? ¿Cuántos camiones poseen?

¿Cuántos locales de venta al público tienen? ¿Dónde se encuentran? ¿Los trabajadores de esos locales forman parte de la cooperativa?

¿Se realiza rotación de puestos? ¿Por qué si? ¿Por qué no? ¿Crees que generaría mejor productividad?

¿Qué aspectos de la organización empresarial inciden sobre la dinámica de operación y crecimiento de la empresa?

Vínculo con el Estado

¿Existe Vínculo de la empresa Amanecer con el Estado? ¿Con qué organismos/instituciones específicamente? ¿Qué clases de vínculos, contratos, asesoramiento, participación, pasantías, información, comercialización? ¿Y con otras ER? ¿Y con el actual gobierno?

¿El Estado genera trabas o ayuda para el desarrollo de la empresa? ¿Cuáles son?

¿Cómo crees que el Estado debería Contribuir a que las ER se desarrollen a nivel local?
Políticas, subsidios, contribuciones, promociones, pasantías, etc.

¿Cuál y cómo es el vínculo con el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER)? ¿De qué forma? ¿Desde cuándo?

En relación a tu experiencia ¿cómo definirías a una empresa recuperada?

INFORMANTES DE INSTITUCIONES DEL ESTADO

¿Qué regulación rige a las empresas recuperadas a nivel nacional, provincial y municipal?

En Mar del Plata ¿Cuántas hay? ¿Cuáles son? ¿Cuándo aparecieron?

¿Existe un vínculo con el Estado? ¿Cómo se da? ¿Qué organismo/instituciones se relacionan con ellas?

¿Cuáles fueron los beneficios que tuvieron las Empresas Recuperadas en los últimos años en la ciudad?

¿En qué ayuda el Estado? ¿Podrías describir? ¿En qué obstaculiza?

¿Cómo cree usted que el Estado debería contribuir a que las Empresas Recuperadas se desarrollen en la ciudad?

¿Cuál es el vínculo del actual el gobierno de la ciudad con la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer?

¿Cuál es el vínculo desde tu sector con las empresas recuperadas?

¿Cuáles son las principales demandas de las Empresas Recuperadas para con el Estado?

ANEXO 2. CANTIDAD DE EMPRESAS RECUPERADAS Y DE TRABAJADORES POR RUBRO

Rubros	Cant. ERT	% ERT	Cant. Trabaj.	% trabaj.
Metalúrgicas	72	19,62%	3196	20,04%
Industria de la Carne	25	6,81%	2092	13,12%
Gráficas	38	10,35%	1519	9,52%
Alimentación	50	13,62%	1445	9,06%
Textiles	28	7,63%	1196	7,50%
Construcción	18	4,90%	1033	6,48%
Transporte	8	2,18%	778	4,88%
Salud	12	3,27%	572	3,59%
Industria del cuero	9	2,45%	520	3,26%
Gastronomía	25	6,81%	487	3,05%
Vidrio	7	1,91%	478	3,00%
Calzado	4	1,09%	401	2,51%
Medios de comunicación	8	2,18%	394	2,47%
Madera/Aserradero	10	2,72%	318	1,99%
Educación	9	2,45%	250	1,57%
Comercio	6	1,63%	232	1,45%
Hotelería	5	1,36%	232	1,45%
Químicas	8	2,18%	186	1,17%
Logística y Mantenimiento	5	1,36%	143	0,90%
Plástico	6	1,63%	117	0,73%
Papelera	3	0,82%	102	0,64%
Combustible	5	1,36%	88	0,55%
Minería	2	0,54%	83	0,52%
Astilleros	2	0,54%	62	0,39%
Caucho	1	0,27%	13	0,08%
Editorial	1	0,27%	11	0,07%
Totales	367	100,00%	15948	100,00%

Cuadro 11: Cantidad de ERT y de trabajadores por rubro.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de informes del Programa de la Facultad Abierta (2003, 2005, 2010, 2014 y 2016)

ANEXO 3. BALANCE LÁCTEO NACIONAL

AÑO	PRODUCCIÓN	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN	CONSUMO INTERNO
1990	6.093	950	23	5.294
1991	5.937	403	540	6.057
1992	6.591	57	857	7.120
1993	7.002	306	301	7.182
1994	7.777	527	391	7.666
1995	8.507	1.094	227	7.578
1996	8.865	1.118	238	7.816
1997	9.090	1.196	253	8.142
1998	9.546	1.322	183	8.176
1999	10.329	1.848	81	8.446
2000	9.817	1.476	67	8.484
2001	9.475	1.163	75	8.196
2002	8.529	1.721	29	7.276
2003	7.951	1.292	94	6.763
2004	9.169	2.176	63	7.162
2005	9.493	2.215	53	7.085
2006	10.162	2.850	20	7.387
2007	9.527	1.815	23	7.633
2008	10.010	1.998	13	8.030
2009	10.055	2.004	10	8.159
2010	10.308	1.897	30	8.304
2011	11.206	2.711	11	8.393
2012	11.339	2.493	6	8.918
2013*	10.971	2.890	27	8.304
2014*	11.010	2.510	21	8.239
2015*	11.314	2.247	9	9.027
2016**	9.895	1.647	11	8.574

Cuadro 12: Balance lácteo nacional (millones de litros equivalentes) (1990-2016)

Fuente: Datos de la Subsecretaría de Lechería, Ministerio de Agroindustria.

ANEXO 4. PRECIO PROMEDIO DEL LITRO DE LECHE PAGADO AL
PRODUCTOR

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2011	\$ 1,419	\$ 1,491	\$ 1,539	\$ 1,567	\$ 1,543	\$ 1,543	\$ 1,514	\$ 1,497	\$ 1,496	\$ 1,483	\$ 1,480	\$ 1,474
2012	\$ 1,504	\$ 1,528	\$ 1,568	\$ 1,587	\$ 1,587	\$ 1,581	\$ 1,580	\$ 1,556	\$ 1,543	\$ 1,552	\$ 1,584	\$ 1,634
2013	\$ 1,725	\$ 1,809	\$ 1,942	\$ 2,038	\$ 2,075	\$ 2,108	\$ 2,138	\$ 2,147	\$ 2,169	\$ 2,197	\$ 2,250	\$ 2,301
2014	\$ 2,465	\$ 2,690	\$ 2,794	\$ 2,943	\$ 2,973	\$ 3,062	\$ 3,146	\$ 3,112	\$ 3,153	\$ 3,175	\$ 3,249	\$ 3,219
2015	\$ 3,173	\$ 3,250	\$ 3,228	\$ 3,281	\$ 3,256	\$ 3,188	\$ 3,066	\$ 2,835	\$ 2,680	\$ 2,682	\$ 2,596	\$ 2,575
2016	\$ 2,750	\$ 2,806	\$ 2,890	\$ 3,347	\$ 3,961	\$ 4,121	\$ 4,195	\$ 4,267	\$ 4,378	\$ 4,428	\$ 4,525	\$ 4,710
2017	\$ 4,949	\$ 5,076	\$ 5,201	\$ 5,294	\$ 5,460	\$ 5,560	\$ 5,610	\$ 5,670	\$ 5,706			

Cuadro 13: Evolución del precio promedio pagado al productor por litro de leche (\$/Litro)

Fuente: Datos de la Subsecretaría de Lechería, Ministerio de Agroindustria (2017).

ANEXO 5. RANKING DE LAS EMPRESAS LÁCTEAS ARGENTINAS EN RECEPCIÓN DE LITROS DE LECHE

RANKING DE LAS PRINCIPALES LÁCTEAS DEL PAÍS			
POSICION	EMPRESA LACTEA	RECIBO DIARIO*	PLANTA PRINCIPAL
1	La Serenísima	3.520.000	Gral. Rodríguez (BA)
2	Saputo-La Paulina	3.050.000	Tío Pujio (Cba) y Rafaela (SF)
3	Williner	1.570.000	Bella Italia (SF)
4	Punta del Agua	1.020.000	James Craik (Cba.)
5	Verónica	980.000	Clason, Lehmann y Suardi (SF)
6	SanCor	920.000	Sunchales (SF)
7	Noal	890.000	Villa María (Cba.)
8	Milkaut-Grupo Bongrain	800.000	Franck (SF)
9	Tregar	750.000	Gob. Crespo (SF)
10	Danone	700.000	Longchamps (BA)
11	Nestlé	680.000	Villa Nueva (Cba.) y Firmat (SF)
12	Purísima-La Sibila	565.000	Nogoyá (Entre Ríos)
13	Corlasa-Grupo Gloria	470.000	Esperanza (SF)
14	Manfrey	450.000	Freyre (Cba.)
15	Sobrero y Cagnolo	400.000	San Marcos Sud (Cba.)
16	Grido-Helacor	350.000	Córdoba capital
17	La Lácteo	330.000	Ferreyra (Cba.)
18	Vacalín	300.000	Bavio (BA)
19	Lácteos Barraza	280.000	Las Heras (BA)
20	La Ramada	250.000	Franck (SF)
21	Ramolac	240.000	Ramona (SF)
22	Pampa Cheese	225.000	Progreso (SF)
23	Cremigal	220.000	General Galarza (ER)
24	Coop. Arroyo Cabral	215.000	Arroyo Cabral (Cba.)
25	Tremblay	205.000	Pilar (SF)
26	El Puente	200.000	Ordoñez (Cba.)
27	Baggio	190.000	Guauguaychú (ER)
28	La Mucca-Lactalis	185.000	Díaz (SF)
29	Lactear	180.000	Morteros (Cba.)
30	Lácteos Tonutti	170.000	Puiggari (ER)
31	Lácteos Puyehué	150.000	Ballesteros (Cba.)
32	Cotar	125.000	Rosario (SF)
33	Coop. Nuevo Amanecer	120.000	Mar del Plata – Tandil (BA)
34	Remotti	119.000	Emilio Bunge (BA)
35	La Varense	110.000	Pje. Corral del Bajo (Cba.)
36	Cosalta	105.000	Salta capital
37	Lácteos Vidal	102.000	Carlos Casares (BA)
38	Cayelac	100.000	Las Varas (Cba.)

Fuente: Información proporcionada por las propias empresas, asesores con acceso a información de empresas, y analistas del sector.
*Promedio de litros de leche por día. Promedio agosto 2017. No incluye secado o procesamiento de suero.

Cuadro 14: Ranking de las empresas lácteas argentinas en recepción de litros de leche
Fuente: Observatorio de la cadena láctea argentina

ANEXO 6. NOTA DE PEDIDO COOPERATIVA DE TRABAJO NUEVO AMANECER

103835

Nota de Pedido INTERNA Cliente _____ Fecha ____/____/____

COOPERATIVA DE TRABAJO
NUEVO AMANECER...

Código	Leches	Unidades	Código	Postreitos	Unidades	Kilos	Código	Quesos 1/4 Horma	Unidades	Kilos
10002	Leche Entera x 1ls		24001	Vainilla x 120 grs			40608	Gouda 1/4 H		
10202	Leche Descremada x 1 ls		24002	Chocolato x 120 grs			40609	Fynbo 1/4 H		
Código	Cremas	Unidades	24003	Dulce de Leche x 120 grs			40610	Sardo 1/4 H		
12001	Crema X 200		Código	Ricotta	Unidades	Kilos	40622	Cremoso 1/4 H		
12002	Crema X 360		31001	Semi magra x 500 grs			40623	Port Salut 1/4 H		
12003	Crema X 1 ls		31002	Semi magra x kilo			40626	Port Salut desc. sin Sal 1/4 H		
Código	Yogures	Unidades	31025	Entera x kilo			Código	Quesos 1/8 Horma	Unidades	Kilos
15102	Yogur Entero - Frutilla X 160 grs.		Código	Quesos en Horma	Unidades	Kilos	40618	Gouda 1/8 (trozada)		
15103	Yogur Entero - Vainilla X 160 grs.		40001	Gouda			40619	Fynbo 1/8 (trozada)		
15203	Yogur Desc. - Frutilla X 160 grs.		40002	Fynbo			40620	Sardo 1/8 (trozada)		
15204	Yogur Desc. Vainilla X 160 grs.		40003	Danbo			40624	Cremoso 1/8 (trozada)		
15601	Yogur Beb. Entero Frutilla X 1 Kg.		40102	Sardo			40625	Port Salut 1/8 (trozada)		
15602	Yogur Beb. Entero Vainilla X 1 Kg.		40107	Sardo s/Pintar			40628	Port Salut desc. s/Sal 1/8 (trozada)		
15701	Yogur Beb. Desc. Multi. X 1 Kg.		40408	Cremoso			40637	Mozzarella 1/8 (trozada)		
15501	Yogur Beb. Desc. Frutilla X 1 Kg.		40501	Port Salut			40010	Queso Pastre 1/8 (trozada)		
15508	Yogur Beb. Desc. Vainilla X 1 Kg.		40506	Port Salut desc. sin Sal			Código	Rallado	Unidades	Kilos
Código	Flan	Unidades	40104	Reggiamita			33001	Display 20 x 8 grs		
22001	Flanito x 120 grs		40007	Pategrás			33002	Display 20 x 40 grs		
Código	Dulce de leche	Unidades	40204	Mozzarella			33003	Display 6 x 160 grs		
20001	Amanecer - Familiar x 250 grs		40022	Cremoso Bandolero			33004	Rallado Sueño x Kg		
20006	Amanecer - Familiar x 400 grs		40503	Fundido x 360 grs			Código	Caramelos Bandolero	Unidades	Kilos
20003	Amanecer - Familiar x 1 kg		40106	Provaleto			25102	Caja x 48 Unid.		
20010	Amanecer - Familiar x 3 kg		Código	Quesos 1/2 Horma	Unidades	Kilos	25003	Bolsa x 800 grs		
20004	Amanecer - Familiar x 5 kg		40605	Gouda 1/2 H			Código	Monteón	Unidades	Kilos
20009	Amanecer - Familiar x 10 kg		40601	Fynbo 1/2 H			42004	Pilon x 2,5 Kg		
20005	Bandolero - Familiar x 250 grs		40602	Sardo 1/2 H			42005	Trozoada		
21003	Bandolero - Familiar x 400 grs		40613	Mozzarella 1/2 H			Código	Bandejas		
20201	Bandolero - Familiar x 3 Kg		40615	Port Salut 1/2 H			50002	Blancas x 4 P.S.		
Código	Bandolero Industrial	Unidades	40616	Cremoso 1/2 H			50004	Esqueletos x 20 PT		
20202	Bandolero - Pastelero x 3 kg		40617	Port Salut desc. sin Sal 1/2 H			50005	Bandejas 15 Lts		
20301	Bandolero - Pastelero x 5 kg		40641	Cremoso Bandolero 1/2 H			50008	Bandejas 20 Lts		
20302	Bandolero - Pastelero x 10 kg		Código	Quesos 1/3 Horma	Unidades	Kilos	50011	Bandejas Pack		
20303	Bandolero - Pastelero x 25 kg		40612	Danbo 1/3 H				Tarros		
20104	Dulce Premium x 1 Kg		40621	Mozzarella 1/3 H						

Imagen 15: Nota de pedido Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer

Fuente: Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer